

DÉPARTEMENT DE COMMUNICATION

Faculté des lettres et sciences humaines

Université de Sherbrooke

APPRIVOISER L'AMBIGUÏTÉ : L'EXPÉRIENCE D'INTÉGRATION ET  
D'APPRENTISSAGE DES CRÉATIFS NOVICES DANS LES AGENCES DE  
PUBLICITÉ QUÉBÉCOISES

par

ZOÉ NADEAU-VACHON

Présenté à :

Dany Baillargeon, directeur

Marie-Ève Carignan, évaluatrice

Marc D. David, évaluateur

MÉMOIRE PRÉSENTÉ POUR L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE (M.A.) EN  
COMMUNICATION

JANVIER 2021

# Avant-propos

## Résumé

Ce mémoire porte sur l'intégration et l'apprentissage des employés créatifs novices dans les agences de publicité au Québec. Plus précisément, il met en lumière l'expérience des jeunes créatifs à leur entrée dans l'industrie et la façon dont ils apprennent leur métier.

Même si la créativité est au cœur du modèle d'affaires des agences et que l'on accorde une importance de premier plan à la jeunesse et à la relève publicitaire, très peu d'études s'intéressent aux créatifs novices, et ce, tout particulièrement dans l'espace scientifique francophone.

Pourtant, l'apprentissage de ces métiers n'est pas sans difficulté : il n'existe pas de formation standardisée pour les postes créatifs en publicité et la majorité de l'apprentissage se fait directement sur le terrain, au contact de la culture créative de l'agence dans laquelle le novice fera ses premiers pas.

Alors que les agences de publicité nord-américaines font face à une crise de talents et que les nouvelles technologies bouleversent les postes créatifs traditionnellement établis, il devient particulièrement opportun de s'intéresser à l'intégration et à l'apprentissage des jeunes créatifs.

Cette recherche exploratoire inductive offre donc un regard privilégié sur l'expérience des créatifs novices à leur entrée dans l'industrie publicitaire. Elle permet de dévoiler leurs enjeux, leurs motivations et leurs besoins. Elle présente aussi les éléments qui contribuent à leur développement professionnel et ceux qui, au contraire, y nuisent.

Les données proviennent d'entrevues semi-dirigées individuelles réalisées auprès de huit individus occupant un poste créatif en agence depuis six mois au minimum et quatre ans au maximum. Des données récoltées ont émergé sept thèmes qui décrivent les éléments d'expérience vécus par les novices : des difficultés à surmonter, des mesures d'accueil et de formation utiles, les tâches et les responsabilités comme source d'engagement, l'apprentissage par la pratique, une structure d'encadrement nécessaire, les pairs comme source d'apprentissage et les efforts d'apprentissage déployés par les novices.

Chacun de ces thèmes est exploré en profondeur, ce qui permet de dresser un portrait de l'expérience vécue par les novices, mais, surtout, de relever un thème fondateur qui unit ces derniers et résume le processus de formation et d'intégration : l'apprentissage des métiers créatifs en agence passe par l'appropriation de l'ambiguïté.

Ainsi, une grande part de la formation des créatifs novices est d'apprendre à composer avec l'ambiguïté caractéristique des métiers créatifs dans cette industrie. Les agences, tout comme les novices, doivent mettre en place des mesures pour diminuer cette ambiguïté ou, du moins, la rendre plus tolérable.

**Mots-clés** : création publicitaire, créatif novice, créativité, ambiguïté, agence de publicité, Québec.

## Remerciements

La rédaction d'un mémoire est une expérience aussi stimulante et exaltante qu'elle peut parfois être éprouvante et, bien honnêtement, empreinte de solitude.

Heureusement, j'ai eu la chance d'être entourée de plusieurs individus exceptionnels qui m'ont soutenue et encouragée, même s'ils ne comprenaient pas toujours exactement ce que je pouvais bien faire à travailler sur le même texte pendant deux ans et demi. Alors que cette aventure est maintenant terminée, je souhaite prendre le temps de remercier ces personnes qui ont fait une différence dans ma vie au cours des dernières années.

Je tiens tout d'abord à témoigner ma gratitude envers Dany Baillargeon, mon directeur de recherche, qui, depuis le début de ma maîtrise, a su me partager sa passion pour la recherche et me faire réaliser l'impact concret que nos projets peuvent avoir dans « l'autre vraie vie ». Merci pour ton support, tes précieux conseils et pour avoir apaisé mes doutes beaucoup plus souvent qu'il ne l'est probablement requis dans ta description de poste.

Je remercie également mes parents, Pierre et Nathalie, qui m'ont toujours encouragée dans mes études et poussée à suivre mes intérêts.

Je tiens aussi à souligner l'importance que mes chères amies Hélène, Émilie, Audrey et Audrey ont eue durant mon parcours universitaire. Du baccalauréat à la maîtrise, je me trouve pas mal chanceuse d'avoir été entourée de jeunes femmes aussi brillantes et inspirantes que vous.

Je remercie mille fois mon conjoint P-A. Même si tu crois que tu n'y es pour rien dans la réalisation de ce mémoire, crois-moi, ce dernier ne serait peut-être même pas terminé sans ton support moral. Merci de m'avoir toujours motivée, de t'être sincèrement intéressé à ce que je faisais et de m'avoir promis que tu lirais mon mémoire en entier une fois qu'il serait terminé.

Finalement, je ne pourrais conclure cette section sans remercier les huit jeunes créatifs publicitaires qui ont accepté de participer à cette recherche. Merci pour votre intérêt envers le projet et la confiance que vous m'avez accordée en me partageant vos expériences. J'espère qu'elles sauront inspirer les agences à mieux adapter leurs mesures d'accueil et de formation aux besoins des novices.

# Table des matières

Avant-propos .....	i
Résumé .....	i
Remerciements .....	iii
Introduction .....	1
1. Cadre contextuel .....	4
1.1 Des rôles appelés à changer.....	4
1.2 La formation des créatifs .....	5
1.3 Des initiatives déployées par l'industrie et le milieu universitaire.....	8
1.4 Crise de talents dans les agences .....	10
1.5 Objet de recherche .....	11
2. Problématisation .....	13
2.1 Question de recherche .....	13
2.2 Objectifs poursuivis.....	13
3. Cadre conceptuel .....	15
3.1 Agence de publicité .....	15
3.2 Novices .....	16
3.3 Créatif.....	17
3.4 Créativité .....	17
4. Méthodologie.....	24
4.1 Stratégie de recherche.....	24
4.2 Concepts sensibilisateurs.....	25
4.3 Les entrevues semi-dirigées.....	25
4.4 Portrait des participants .....	28
4.5 Analyse des données.....	32
5. Présentation des résultats.....	38
5.1 Des difficultés à surmonter.....	40
5.2 Des mesures d'accueil et de formation utiles .....	45
5.3 Les tâches et les responsabilités comme source d'engagement.....	51
5.4 L'apprentissage par la pratique.....	57
5.5 Une structure d'encadrement nécessaire .....	63
5.6 Les pairs comme source d'apprentissage .....	67
5.7 Les efforts d'apprentissage déployés par les novices .....	78
6. Discussion.....	83
6.1 Être novice en agence : une expérience du bon et du moins bon .....	83

6.2 Métiers créatifs, métiers ambigus .....	87
6.3 Proposition d'une théorie décrivant l'expérience des novices .....	89
6.4 Réduire l'ambiguïté : un effort nécessaire pour les agences .....	92
7. Conclusion .....	94
Limites de la recherche .....	96
Apports et pistes de réflexion pour les agences.....	97
Bibliographie .....	100
Annexes .....	104
Annexe 1 – Guide d'entrevue .....	104
Annexe 2 – Certification du comité éthique de la recherche.....	106
Annexe 3 – Lettre de recrutement .....	107

## Liste des tableaux

Tableau I – Objectifs des questionnaires de l'agence et du client lors du développement d'une campagne .....	19
Tableau II – Modèle du bon et du mauvais travail créatif .....	20
Tableau III – Caractéristiques de l'échantillon .....	28
Tableau IV – Codage de premier niveau .....	34
Tableau V – Codage de deuxième niveau .....	36
Tableau VI – Codage de troisième niveau .....	37
Tableau VII – Présentation des thèmes et des catégories .....	38

# Introduction

« Si d'aventure l'envie vous prend un jour d'embarrasser l'un de vos amis concepteurs-rédacteurs, posez-lui cette simple question : "Comment devient-on concepteur-rédacteur publicitaire?" » (Dieutre, 1966)

Les questions sur la formation des créatifs publicitaires ne datent pas d'hier, comme le montre cet extrait d'un article dans lequel l'auteur affirme qu'une grande part des qualités nécessaires au bon concepteur-rédacteur serait innée et ne s'apprendrait donc pas à l'école (Dieutre, 1966). En évoquant l'opinion de certains professionnels du milieu, il compare même la créativité des concepteurs-rédacteurs à un « droit divin », reçu ou non à la naissance, et soutient qu'aucune formation ne pourrait influencer le développement de ce don.

Il faut dire que la créativité fascine : tantôt vue comme une qualité mythique accordée à quelques génies surdoués, tantôt considérée comme un muscle pouvant être entraîné et développé chez tous les individus (Massey, 2005), la créativité demeure un sujet mystérieux et difficile à étudier, vu l'opacité du processus créatif (Stuhlfaut et Vanden Bergh, 2014).

C'est de ces réflexions qu'a émergé mon intérêt de recherche pour les métiers créatifs dans les agences de publicité. Au fil de mes lectures, il m'est apparu évident que la question de l'intégration à l'industrie publicitaire et de l'apprentissage des métiers créatifs ne se limitait pas qu'à la créativité individuelle.

Les créatifs publicitaires forment, dans les agences de publicité, un groupe distinct qui est uni par ses propres codes et sa propre culture. Débuter sa carrière de créatif, c'est s'intégrer à un système complexe où la créativité est au cœur d'un rapport de force entre une multitude d'acteurs (Alvesson, 1994; Nixon, 2003).

Mon intérêt pour le sujet vient aussi de mon expérience personnelle en tant que créative novice. Lors de la deuxième année de mon baccalauréat en communication, j'ai eu l'occasion d'effectuer un stage de quatre mois en conception-rédaction dans une agence de publicité montréalaise. À cette époque, je n'avais absolument aucune connaissance sur le milieu de la publicité ni des agences. J'ai donc été plongée dans un univers où tout était à apprendre : le vocabulaire, les formats publicitaires, les différents rôles dans l'agence, les codes sociaux...

Rien de tout cela ne m'avait été appris à l'école! J'ai donc avancé à tâtons, apprenant au fil des mandats et au contact de mes collègues créatifs et de mon mentor, en particulier.

Un peu plus tard, j'ai eu une autre expérience de stage, cette fois dans une agence montréalaise de plus petite taille où je tenais le titre de rédactrice de contenu. Bien que je fusse maintenant familière avec les processus de développement d'une campagne et avec la rédaction publicitaire, j'ai été confrontée à d'autres défis de l'apprentissage d'un métier créatif en agence. D'une part, celui d'évoluer dans un milieu où j'étais la seule ressource spécialisée en rédaction. Ne pas avoir de mentor implique de se tourner vers d'autres sources et d'autres outils pour apprendre. D'autre part, j'occupais un poste créatif – celui de rédactrice de contenu – qui ne faisait pas partie des postes créatifs traditionnels – concepteur-rédacteur et directeur artistique – et dont la place dans l'organigramme de l'agence n'était pas encore stabilisée.

Bref, à la suite de ces expériences, j'ai voulu savoir comment l'intégration et la formation se déroulaient pour les autres créatifs novices dans différentes agences du Québec. En comprenant leur réalité, il m'apparaissait possible pour les agences de mieux saisir leurs besoins et de mettre en place des initiatives d'accueil et de formation qui favoriseraient leur développement professionnel.

Afin d'en savoir plus sur l'expérience vécue des créatifs novices à leur entrée dans l'industrie publicitaire, ce mémoire repose sur des entrevues individuelles semi-dirigées réalisées avec huit jeunes créatifs, occupant tous un poste dans une agence québécoise et possédant entre six mois et quatre ans d'expérience. Cette recherche se divise en quatre sections principales.

La section « problématisation » se penche sur le rôle des créatifs dans les agences, qui sont au cœur de cette industrie, et sur les éléments qui complexifient l'apprentissage de ces métiers. Cette section établit également la pertinence du sujet, qui a été très peu abordé par la communauté scientifique, tout particulièrement dans l'espace francophone, ainsi que la question et les objectifs qui guident la recherche.

La section « méthodologie » présente la stratégie de recherche, qui est exploratoire et inductive, la méthode de cueillette de données retenue, qui est l'entrevue semi-dirigée, ainsi que la façon dont l'analyse des résultats a été réalisée avec l'analyse thématique.

C'est dans la partie « présentation des résultats » que sont partagés les éléments marquants de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices, qui sont rassemblés sous



sept grands thèmes : des difficultés à surmonter, des mesures d'accueil et de formation utiles, les tâches et les responsabilités comme source d'engagement, l'apprentissage par la pratique, une structure d'encadrement nécessaire, les pairs comme source d'apprentissage et les efforts d'apprentissage déployés par les novices. Cette partie inclut aussi la « discussion », qui place l'ambiguïté au cœur de l'intégration des créatifs en agence, ainsi que ses implications dans l'apprentissage du créatif et les mesures déployées par les agences pour accueillir les novices.

Finalement, la conclusion revient sur les faits saillants des résultats, démontre l'apport de la recherche et propose des pistes de réflexion pour améliorer l'accueil et l'intégration des créatifs novices dans les agences.

# 1. Cadre contextuel

Si la créativité est primordiale dans le domaine de la communication marketing, cela est encore plus vrai dans les agences, où elle est au cœur du modèle d'affaires (Baillargeon, 2014; Desrochers, 2016; Koslow et al., 2003). Sylvain Desrochers, dans son ouvrage *Les métiers de la pub* (2016), va même jusqu'à qualifier le département créatif « d'organe vital » de l'agence, affirmant qu'il est la raison d'être de l'organisation. C'est en effet la créativité qui légitime la place des agences dans l'industrie et leur permet de se distinguer les unes des autres (Nixon, 2003; Soar, 2000).

Cette importance accordée à la créativité confère donc un statut spécial aux employés créatifs des agences (Baillargeon, 2014; Nixon, 2003). En raison de la valeur reconnue de la créativité dans l'industrie publicitaire, les créatifs héritent des salaires les plus élevés et des postes les plus influents dans l'agence (Baillargeon, 2014; Gaertner, 2007). Cette sous-culture organisationnelle est souvent unie par ses propres codes sociaux et demeure en marge du reste des employés (Nixon, 2003; Stuhlfaut, 2011). Comme l'expose Gaertner (2007, p. 63) : « Dans les agences de publicité cohabitent deux régimes productifs : celui de l'inventivité créative et celui de l'efficacité marchande. »

Cette distance entre les créatifs et les autres employés est généralement encouragée, car elle leur permettrait de conserver leur regard externe, leur « annoying outside subjectivity » (Nixon, 2003), qui est essentiel au succès des campagnes; ce regard leur permet de réinterpréter le *brief* à leur façon et d'appréhender les campagnes d'un point de vue différent (Gaertner, 2007; Nixon, 2003).

## 1.1 Des rôles appelés à changer

Aujourd'hui, avec les nouveaux développements technologiques et les médias numériques, le statut et la position des employés créatifs dans les agences sont chamboulés (Windels et Stuhlfaut, 2018; Sheehan et Morrison, 2009). Qu'il s'agisse des médias sociaux, de la publicité programmatique, des applications mobiles ou des moteurs de recherche, ces nouvelles avancées changent la façon qu'ont les créatifs de concevoir la publicité (Belch et Belch, 2013; Kim, 2012; Neill et Schauster, 2015). Grâce à l'accès aux données et à la multiplication des plateformes, les effets recherchés par les campagnes publicitaires et ses

indicateurs de succès ne sont plus les mêmes (Belch et Belch, 2013). D'autre part, la créativité nécessaire pour atteindre les consommateurs n'est plus entre les seules mains du concepteur-rédacteur et du directeur artistique; elle est plutôt diffusée dans l'ensemble de l'agence, à tous les employés qui élaborent les campagnes sur ces nouveaux médias (Belch et Belch, 2013; Windels et Stuhlfaut, 2018; Sheehan et Morrison, 2009). Les frontières entre le département de création et le reste de l'agence sont de plus en plus perméables, des experts en numérique (programmation, médias numériques, données massives) ou en planification stratégique étant maintenant invités dans la conception de certaines campagnes (Windels et Stuhlfaut, 2018). De nouveaux rôles, comme les *creative technologists*, les designers UX ou les designers interactifs sont nécessaires pour compléter ceux en publicité dite traditionnelle, car tous ne maîtrisent pas les plateformes émergentes. Le rôle des spécialistes du numérique participe à la faisabilité d'un projet imaginé par les créatifs (Windels et Stuhlfaut, 2018).

La stratégie et la création sont de plus en plus liées aujourd'hui. Nous parlons maintenant de *creative strategists*, des professionnels formés pour trouver des idées originales dans un cadre stratégique, et ce, peu importe le titre de leur poste (Sheehan et al., 2009). Le rôle important de la stratégie ne signifie pas que la créativité occupe une place moins importante qu'avant dans l'agence; cela signifie plutôt que la réalité des agences change et que les injonctions créatives reposent maintenant sur un ensemble d'acteurs. Les créatifs doivent donc s'adapter (Belch et Belch, 2013; Windels et Stuhlfaut, 2018).

L'expansion fulgurante des plateformes numériques a donc pour conséquence de créer chaque année de nouveaux emplois, de nouvelles positions dans les agences. Les métiers sont en constante évolution pour s'adapter aux besoins du marché et aux nouvelles technologies. Par conséquent, les exigences envers la polyvalence et les compétences des nouveaux diplômés ne cessent d'augmenter. On s'attend à ce qu'ils soient parfaitement à l'aise dans l'univers digital, en plus d'avoir une excellente connaissance des médias traditionnels (Belch et Belch, 2013; Kim, 2012; Lum, 2017; MacRury, 2018; Windels et Stuhlfaut, 2018).

## **1.2 La formation des créatifs**

Malgré la reconnaissance de l'apport des créatifs dans le milieu des agences de publicité, il n'y a pas de formation standardisée pour l'apprentissage de ces métiers (Lum, 2017; Nixon, 2003). Il existe, en effet, une multitude de parcours, de formations et d'expériences professionnelles pour accéder aux postes dits créatifs (Nixon, 2003). Selon certains acteurs

du milieu, la créativité nécessaire à l'exercice de ces métiers ne s'apprendrait pas à l'école : les universités ne seraient en mesure d'enseigner aux aspirants créatifs que les rudiments du métier, le reste s'apprenant seulement par le biais du processus créatif en lui-même dans les agences (Nixon, 2003).

En effet, la créativité et l'inspiration nécessaires au bon créatif ne dépendent pas seulement de sa formation, mais aussi de sa vie personnelle, de sa culture générale et de son expérience en tant que consommateur (Gaertner, 2007; Soar, 2000). De plus, certaines qualités personnelles prédisposeraient des individus à être de meilleurs créatifs, comme l'habileté à s'opposer aux tendances conventionnelles et à résoudre les problèmes différemment (Sasser et Koslow, 2008). Il est aussi important de noter que l'une des principales façons de développer ses compétences en création publicitaire est par la pratique : c'est au fil des années et des projets que le créatif structure sa pensée et développe ses propres techniques d'idéation (Sasser et al., 2008). Ainsi, plusieurs des éléments nécessaires au bon créatif ne s'acquièrent pas à l'école, mais dépendent plutôt de l'individu et de ses expériences personnelles.

Par ailleurs, ce qui est créatif ou ce qui est de la bonne publicité varie de façon significative d'une agence à une autre (Stuhlfaut, 2011), voire d'un poste à un autre au sein de la même agence (Koslow et al., 2003). Il est vrai que les agences partagent en partie une définition de ce qu'est de la « bonne » création, grâce à des conventions communes et aux structures de reconnaissance que sont les prix et les concours (Baillargeon, 2014; Gaertner, 2007; Kim, 2012; Nixon, 2003). Toutefois, chaque agence possède son propre « code créatif », soit un ensemble de théories implicites sur le processus de production d'un « produit » créatif et les standards que ce dernier doit respecter (Stuhlfaut, 2011). Selon Stuhlfaut (2011), ce code créatif est basé sur les expériences, les valeurs, les croyances des employés créatifs ainsi que sur l'observation de campagnes déjà réalisées par l'agence. Il s'agit d'un guide indiquant ce qui représente l'excellence en matière de publicité dans cette agence. La notion de code créatif se rapproche beaucoup de celle de culture créative. Au sein des organisations, cette dernière servirait à « [donner] un sens aux actions autant qu'elle (re)produit les identités des travailleurs » (Baillargeon 2014; p. 129). Parce qu'elle est empreinte des valeurs, normes, façons de faire et mythes autour de la créativité, cette culture de la création permet de donner du sens aux actions des employés en plus de soutenir leurs identités professionnelles. Chaque nouvel employé est responsable de saisir la culture créative de l'agence dans laquelle il se trouve, au risque de voir sa compétence remise en question (Stuhlfaut, 2011). Le jugement

des pairs est le critère principal sur lequel se basent les créatifs pour déterminer leur valeur et définir leur identité (Soar, 2000; Stuhlfaut, 2011).

C'est donc au contact de cette culture créative que les jeunes talents apprennent leur métier en agence (Baillargeon, 2014; Stuhlfaut, 2011). Une part importante de la formation des créatifs novices n'est donc accessible que sur le terrain, soit directement dans l'agence une fois qu'ils ont réussi à décrocher leur premier emploi dans le milieu (Baillargeon, 2014; Stuhlfaut, 2011).

En raison de la multitude de facteurs évoqués ci-haut (formation non standardisée, hausse des attentes envers les nouveaux diplômés, culture créative propre à chaque agence), les universités nord-américaines ont de la difficulté à offrir des programmes en publicité adaptés aux besoins des étudiants et répondant aux exigences élevées de l'industrie (Baillargeon, 2019; Allaire, 2016; Infopresse, 2016; Lum, 2017). Pour le moment, il n'existe encore aucun modèle de formation idéal pour l'enseignement des métiers créatifs en agence et l'arrimage entre le milieu universitaire et le milieu professionnel se fait donc difficilement (Lum, 2017).

L'industrie et les étudiants reprochent aux universités de ne pas adapter suffisamment le contenu des programmes aux nouvelles technologies et d'offrir des cours très peu axés sur la réalité du marché du travail (Kim, 2012; Lum, 2017; Neill et Schauster, 2015). En théorie, les *Portfolio schools*, des écoles spécialisées pour la formation de futurs concepteurs-rédacteurs et directeurs artistiques misant sur l'acquisition de connaissances très techniques en design et en conception publicitaire, sembleraient donc être la solution à ce problème (Blakeman et Haley, 2005; Kim, 2012). Or, selon des professionnels du milieu, les diplômés de ces écoles manqueraient de pensée stratégique et auraient tendance à imiter ce qui se fait déjà en publicité plutôt que de développer des concepts innovateurs (Blakeman et Haley, 2005). Ce passage tiré de l'article *The current status of digital media education in advertising and other communication disciplines* (Kim, 2012) expose bien la contradiction qui existe entre le besoin de l'industrie d'avoir des talents possédant de nombreuses compétences tactiques, mais aussi une grande culture générale et une pensée stratégique :

Students can easily lose sight of essential advertising principles in a rush to embrace the latest technology. The goal of higher education is to train students to be leaders and decision-makers who possess critical and theoretical understanding of their disciplines (Langer, 2000). Skills courses, however, may blind students to the fundamental framework that guides technology and may limit their career opportunities to technical experts (Lomerson et al., 2004/2005). Furthermore, skills that are specific

to particular technology or applications of technology are likely to become obsolete in the short run given today's fast-paced evolution of technology. (p. 28)

Il reste donc un équilibre à trouver dans la formation des futurs publicitaires pour répondre à cette situation.

### 1.3 Des initiatives déployées par l'industrie et le milieu universitaire

Bien entendu, l'industrie publicitaire, tout comme le milieu universitaire, met en place différentes mesures pour tenter de pallier cet écart entre la formation universitaire et le monde professionnel et ainsi adapter les pratiques de formation aux besoins des employés.

Du côté du milieu professionnel, les initiatives d'organisations comme l'Association des Agences de Communication Créative (A2C) au Québec, qui a mené une étude sur les besoins en formation des employés d'agences en 2019 (Baillargeon, 2019), et de l'ANA Educational Foundation (AEF) aux États-Unis, qui a conduit une recherche sur la rupture entre le milieu professionnel et académique en publicité (Lum, 2017), montrent bien le désir des acteurs du milieu de mieux comprendre les besoins en formation des publicitaires et de s'y adapter.

Au Québec, l'A2C met également sur pied des initiatives pour familiariser les étudiants avec l'industrie publicitaire. Pensons notamment à la journée annuelle *Portes ouvertes en agence*<sup>1</sup> qui permet aux étudiants des domaines de la communication et du marketing de visiter une agence de publicité pour en apprendre davantage sur la réalité des agences et les différents rôles qu'ils pourraient occuper. De plus, l'A2C est responsable des concours *Relève communication* et *Relève marketing*<sup>2</sup>, des compétitions interuniversitaires opposant des étudiants au baccalauréat qui, durant plusieurs mois, travaillent à la réalisation d'un mandat concret pour de véritables clients.

Les agences déploient aussi des efforts de leur côté pour faire connaître le milieu aux aspirants publicitaires grâce à des expériences concrètes. L'agence Cossette, par exemple, organise chaque année le concours *Grandi(ose)*<sup>3</sup>, où des équipes reçoivent un *brief*, préparent

---

<sup>1</sup> <https://a2c.quebec/releve/portes-ouvertes-en-agence>

<sup>2</sup> <https://a2c.quebec/releve/concours-releve>

<sup>3</sup> <https://www.cossette.com/fr/nouveautes/concours-grandi-ose-cossette-recherche-les-meilleurs-talents-de-la-releve>

un *pitch*, puis s'affrontent pour remporter un stage rémunéré de huit semaines dans l'agence. En 2018 et en 2019, l'agence Orkestra a, quant à elle, lancé le *Orkestra Camp*<sup>4</sup>, un camp d'entraînement pour les aspirants publicitaires où des équipes doivent réaliser une production publicitaire durant une retraite en forêt de 72 heures. Ces initiatives montrent qu'il y a bel et bien un besoin de la part de l'industrie de faire découvrir le milieu des agences aux étudiants de façon concrète.

Pour ce qui est du milieu universitaire, certaines institutions québécoises intègrent maintenant des stages dans le parcours scolaire des étudiants au baccalauréat en communication et en marketing. Il y a, par exemple, l'Université de Sherbrooke, avec ses programmes en régime coopératif, qui permet aux étudiants d'effectuer trois stages de quatre mois crédités et rémunérés dans leur domaine. L'Université du Québec à Montréal, l'Université de Montréal et l'Université Laval donnent aussi accès à leurs étudiants à des stages crédités (135 h). Ces expériences professionnelles aident les étudiants à acquérir des connaissances techniques et à se préparer au marché du travail.

Toujours dans l'objectif de mieux préparer les étudiants au milieu professionnel, l'Université de Sherbrooke et l'Université Laval ont aussi développé leur propre agence-école<sup>5</sup>. Il s'agit donc d'agences de communication marketing où des étudiants réalisent divers mandats pour de réels clients.

Pour terminer, le milieu professionnel et le milieu universitaire ont collaboré pour mettre sur pied le Diplôme d'études supérieures spécialisées en communication marketing (DESSCM), qui est un partenariat entre le HEC Montréal et l'A2C. S'adressant autant aux étudiants qu'aux professionnels, ce programme mise sur l'enseignement en tandem prodigué par des enseignants et des professionnels reconnus.

Toutes ces initiatives prouvent que les formations universitaires traditionnelles doivent s'adapter pour répondre aux exigences de l'industrie et des étudiants, qui souhaitent mieux comprendre le milieu professionnel et développer des compétences techniques et stratégiques. Ainsi, les stages au baccalauréat, les agences-écoles et les formations en partenariat avec l'industrie constituent des avancées pour former les créatifs publicitaires au marché du travail. Toutefois, elles ne sont pas la norme et tous les étudiants n'ont pas

---

<sup>4</sup> <https://camp.orkestra.ca/>

<sup>5</sup> <https://agenceecole.ca> et <https://preambulecommunication.com/>

l'occasion d'apprendre au contact de ces initiatives. Elles démontrent surtout que l'apprentissage des métiers de la publicité se fait bel et bien sur le terrain.

#### **1.4 Crise de talents dans les agences**

S'intéresser à la formation et à l'intégration des jeunes talents en création est tout particulièrement pertinent dans le contexte d'une crise de talents vécue par les agences de publicité nord-américaines (Allaire, 2016; Infopresse, 2016; Lum, 2017). En effet, les agences peinent présentement à recruter de jeunes talents pour se joindre à leur équipe (Allaire, 2016; Infopresse, 2016; Lum, 2017). Ce désintérêt de la nouvelle génération pour le milieu publicitaire peut être expliqué en partie par le manque de vision et de vocabulaire communs entre les universités, les étudiants et les agences (et même entre les agences elles-mêmes) (Lum, 2017). Cela fait en sorte que les nouveaux diplômés ont de la difficulté à se projeter dans cet univers et qu'ils ne connaissent pas tous les différents postes qui s'offrent à eux (Lum, 2017).

Aussi, de plus en plus d'emplois dits « créatifs » sont maintenant exercés à l'extérieur des agences, que ce soit au sein d'industries créatives ou chez les annonceurs et organisations médiatiques qui, par leur volonté de concevoir leur propre contenu à l'interne, créent de la concurrence dans le recrutement des talents (Infopresse, 2016; Poirier, 2018).

Par ailleurs, le milieu de la publicité semble avoir de la difficulté à se vendre aux diplômés. L'image qu'il projette ne correspond pas nécessairement à ce que les jeunes talents recherchent, avec les longues heures de travail, les salaires peu élevés et l'instabilité qui vient avec le risque de mise à pied lorsque l'agence perd un client (Daneau, 2016). Comme l'expose Thoma Daneau (2016), stratège numérique, dans une chronique parue dans Infopresse : « Le problème est que les agences ont façonné la perception du travail de manière à ce que ce soit "*cool* d'y travailler" avant d'être "un emploi à long terme" ».

Notons aussi que les agences de publicité ne sont pas réputées pour faciliter l'arrivée des nouveaux talents (Desrochers, 2016; Gaertner, 2012). Simplement décrocher un poste en création s'avère ardu, puisque peu d'étudiants ont eu l'occasion de développer leur portfolio au cours de leur cursus scolaire (Allaire, 2016). Une fois qu'ils ont un emploi, les jeunes créatifs doivent rapidement faire leurs preuves puisque la courbe d'apprentissage est très abrupte et que les professionnels ont des attentes très élevées envers eux (Desrochers, 2016; Grow et Yang, 2018; McBeath, 2008).



Étudier la façon dont les juniors sont accueillis et formés à leur entrée dans le monde des agences permettrait certainement de faciliter leur développement professionnel et créatif. De plus, bien que cet aspect ne sera pas approfondi dans la présente recherche, nous pouvons facilement imaginer qu'une meilleure intégration favoriserait également une meilleure rétention des employés.

### **1.5 Objet de recherche**

Ce mémoire porte donc sur le développement professionnel des créatifs novices en agence. Pour ce faire, il cherche à identifier et à analyser des pratiques qui favorisent leur apprentissage et leur épanouissement.

Jusqu'à maintenant, la littérature scientifique s'est peu intéressée à l'entrée en fonction des créatifs novices dans les agences. Ceci est particulièrement vrai dans l'espace francophone (Baillargeon, 2019). Les quelques textes traitant de ce sujet portent généralement sur l'entrée sur le marché du travail de la nouvelle génération (Grow et Yang, 2018; McBeath, 2008), l'écart entre la formation des novices et les besoins du marché du travail (Lum, 2017; Neill et Schauster, 2015; Schlee et Karns, 2017) et les compétences attendues (DeLong et Elbeck, 2018; Koranda et Sheehan, 2014; Neill et Schauster, 2015; Theurelle-Stein et Barth, 2017; Windels et al., 2013). On s'intéresse surtout à comment s'arrime la formation universitaire au monde du travail, mais très peu à la façon dont les jeunes créatifs sont intégrés et s'imprègnent de la culture de leur agence.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les points de vue exprimés dans les recherches portant sur les jeunes talents en agence proviennent souvent des gestionnaires ou d'autres employés haut placés dans l'organisation. L'objectif de cette recherche est donc de montrer un point de vue différent en allant directement à la rencontre des personnes concernées : les créatifs novices.

Le fait que le sujet ait été peu abordé dans la littérature scientifique francophone et la crise de talents vécue actuellement par les agences nord-américaines ont justifié notre choix de s'intéresser à la situation des jeunes créatifs au Québec. De plus, l'industrie publicitaire québécoise présente de nombreuses spécificités qui la rendent unique, distincte du milieu anglo-saxon, qui est largement représenté dans l'espace scientifique. En effet, l'industrie publicitaire québécoise est beaucoup plus jeune que celle des États-Unis et du Royaume-Uni, et son marché est beaucoup plus restreint, notamment en raison des frontières linguistiques.

Bien entendu, d'un point de vue pratique, il était aussi judicieux de rencontrer des novices dans des agences québécoises puisque notre établissement universitaire se situe dans cette province.

En somme, le sujet de ce mémoire contribue non seulement à l'avancement de la littérature scientifique sur le sujet, mais il fournit également des pistes de réflexion aux agences québécoises pour faciliter l'accueil et l'accompagnement de leurs jeunes employés créatifs.

## 2. Problématisation

Dans un milieu sans formation standardisée, où les métiers créatifs évoluent chaque année et où l'apprentissage se fait au contact de la culture créative des agences, c'est sur le terrain que les novices se familiarisent avec leur métier (Baillargeon, 2014). Ainsi, l'apprentissage varie en fonction de l'agence où les jeunes créatifs font leurs premiers pas. Il est donc naturel de se demander comment se passe cette intégration et quels facteurs influencent positivement et négativement l'expérience des novices.

Cette section définira davantage le cadre de cette recherche et en précisera le sujet. Nous verrons la question de recherche ainsi que les objectifs poursuivis avec ce projet.

### 2.1 Question de recherche

Avec la question de recherche, nous souhaitons comprendre l'expérience vécue par les employés novices à leur entrée dans le monde de la création publicitaire. Tout particulièrement, elle permet de mettre en lumière les enjeux rencontrés par ces derniers, les ressources et l'encadrement à leur disposition ainsi que le développement de leur créativité. Ainsi, cette recherche a été menée afin de répondre à la question suivante : **comment est vécue l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices dans les agences de publicité au Québec?**

La recherche est également guidée par une sous-question :

- Selon les novices, quelles pratiques d'intégration et de formation contribuent ou nuisent à leur développement professionnel?

### 2.2 Objectifs poursuivis

Cette recherche poursuit deux objectifs :

**1. Dresser un portrait de l'expérience vécue par les créatifs novices à leur entrée dans l'industrie publicitaire**

Ce portrait offre un éclairage, peu documenté, sur la réalité des créatifs novices au Québec. Connaître leur perception aidera à mieux comprendre leurs besoins en matière d'accueil et de formation et les différentes mesures pouvant les aider.

## **2. Déterminer les facteurs favorisant leur développement professionnel et ceux leur nuisant.**

Cet objectif permet d'identifier, à partir des témoignages récoltés, des éléments qui contribuent de façon positive ou négative à l'expérience des novices.

Bien que cette recherche vise à identifier les pratiques d'accueil et d'intégration dans les agences, l'objectif de ce mémoire ne se veut pas prescriptif. Le but n'est pas de formuler des recommandations formelles pour guider les agences, mais bien d'explorer la réalité des novices : les initiatives, outils et formations qui les ont aidés ou non en matière d'accueil et d'intégration, ainsi que leurs préoccupations et les enjeux qui les touchent.

### **3. Cadre conceptuel**

Avant de poursuivre, il est important de définir quelques termes clés pour éviter toute ambiguïté dans l'interprétation de la question de recherche. Nous définirons d'abord ce qui est entendu par « agence de publicité » et « novices », puis nous verrons le sujet de la créativité, qui est au cœur du développement professionnel des employés créatifs d'une agence. Pour conclure cette section seront présentés les modèles et les théories qui ont servi de concepts sensibilisateurs pour le développement de la méthodologie et l'analyse des données.

#### **3.1 Agence de publicité**

Dans ce mémoire, lorsqu'il sera question d'agences de publicité, ce terme réfère aux organisations correspondant à la description de l'expression « Agences de publicité » (profil 541810) présentée dans la plus récente version 2017-3.0 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Cette classe canadienne comprend les établissements dont l'activité principale consiste à créer des campagnes publicitaires et à diffuser la publicité ainsi créée dans des périodiques et des journaux, à la radio et à la télévision, sur Internet, ou dans d'autres médias. Ces établissements sont structurés de manière à pouvoir assurer toute une gamme de services (directement ou en les donnant en sous-traitance), notamment la consultation, la création publicitaire, la gestion de comptes, la production de matériel publicitaire, et la planification et l'achat d'espace ou de temps dans les médias (Gouvernement du Canada, 2018).

Il s'agit donc d'agences qui comptent un éventail de services permettant d'accompagner le client dans toutes les étapes de réalisation d'un projet de communication publicitaire, de la planification stratégique à la diffusion en passant par la création. Les agences entrant dans cette catégorie offrent toutes cette gamme de services, peu importe si elles travaillent sur tous les supports médiatiques ou si elles sont spécialisées.

Dans l'industrie, plusieurs vocables sont utilisés pour référer aux agences de publicité (agence de communication, agence de marketing, agence 360, etc.). De plus, elles sont de

moins en moins cantonnées dans la seule planification et production de publicités pour offrir un large éventail de services – architecture, développement d’applications, gestion d’événements, relations publiques, etc. Dans ce mémoire, l’utilisation des termes peut varier, entre autres pour refléter les façons de nommer des participants, mais ils se rapportent toujours à la définition d’ « agence de publicité ».

### 3.2 Novices

Bien que plusieurs recherches traitent de la formation des employés juniors, très peu d’auteurs présentent une définition exacte de ce que l’on considère comme un employé « novice ». Selon leur expérience et leurs compétences, les employés sont généralement classés dans l’une des trois catégories suivantes : junior, intermédiaire ou senior (Aruna et Anitha, 2015; Chan, Monroe, Ng et Tan, 2008; McLeod, O’Donohoe et Townley, 2011). Il est toutefois très difficile d’obtenir une description détaillée du nombre d’années de travail et des compétences associées à chacun de ces stades.

Afin de comprendre ce que les auteurs ayant écrit sur le sujet considèrent comme étant des employés novices, portons attention à la description de leur échantillon. Alors que McLeod et al. (2011), considèrent comme juniors des employés ayant jusqu’à sept années d’expérience dans l’industrie, Chan et al. (2008) établissent plutôt que la moyenne d’années d’expérience des employés juniors est de 2,76 ans. Aruna et Anitha (2015), dans leur étude sur la rétention des employés de la génération X, déterminent quant à elles le niveau d’expérience des employés selon leur âge. Les juniors de leur échantillon ont entre 20 et 35 ans.

Nous constatons donc qu’il n’y a pas de définition stable pour circonscrire un employé novice. Puisque notre projet concerne l’expérience de l’intégration à l’univers des agences et à l’apprentissage de la créativité, il semble juste de nous intéresser à de jeunes employés qui sont en poste depuis peu d’années et qui en sont à leurs premiers contacts avec l’industrie. C’est pourquoi l’échantillon de cette recherche a été limité à des employés novices étant en poste depuis **six mois à quatre ans**.

### **3.3 Créatif**

Comme l'expliquent Hesmondhalg et Baker (2011), il existe une division du travail dans les industries créatives. Tous les employés oeuvrant dans une industrie culturelle ou dans un milieu créatif n'effectuent pas nécessairement un travail de création. Les deux auteurs font une distinction entre ces deux catégories en classant comme « créatifs » ceux qui imaginent le contenu et qui produisent de la valeur symbolique grâce à un talent particulier. Ceux occupant des postes en administration, production, gestion ou planification ne font donc pas partie de cette catégorie.

Comme mentionné dans le cadre contextuel, le concepteur-rédacteur et le directeur artistique ne sont plus les seuls membres d'une agence occupant un métier en création (Windels et Stuhlfaut, 2018). L'avènement de nouveaux médias numériques a amené les agences à créer plusieurs nouveaux postes qui peuvent maintenant être considérés comme faisant partie de cette catégorie (Windels et Stuhlfaut, 2018). La frontière entre les métiers créatifs et non créatifs est donc de plus en plus mince.

Dans le cadre de ce mémoire, lorsque nous ferons mention des « créatifs », nous ferons donc référence à des employés en agence occupant un rôle les amenant à créer du contenu et de la valeur symbolique.

### **3.4 Créativité**

Il existe de nombreuses définitions au terme « créativité », mais la plupart d'entre elles ont en commun deux éléments : pour être considérées comme créatives, les idées doivent être originales et pertinentes (Amabile et al., 1996; Bergh et Stuhlfaut, 2006; Kaufman et Baer, 2012; Massey, 2005; Smith et Yang, 2004; Stuhlfaut, 2011; Koslow et al., 2003). Aussi appelée divergence ou nouveauté, l'originalité signifie que l'idée développée doit être inhabituelle, surprenante et différente de ce qui a déjà été fait (Smith et Yang, 2004). Quant à la pertinence, elle réfère au caractère approprié d'une campagne : elle doit avoir du sens pour le public cible (Smith et Yang, 2004) en plus de répondre aux attentes (financières et stratégiques) des différentes parties prenantes du processus (Koslow et al. 2003). Les créatifs, les chargés de comptes, les clients, les consommateurs et l'industrie publicitaire ont tous une vision différente de ce qu'est de la bonne création publicitaire, ce qui fait en sorte que les

employés créatifs doivent jongler avec les attentes de tous (Hackley et Kover, 2007; Koslow et al., 2003).

La notion de créativité en publicité diffère de la créativité en général, car elle est fonctionnelle, axée sur des objectifs et développée de façon disciplinée (Bergh et Stuhlfaut, 2006). Bergh et Stuhlfaut (2006) ajoutent que la créativité en publicité est particulière puisqu'elle cherche toujours un équilibre entre la liberté et la contrainte : « Creativity has been described as the product of balancing logic with irrationality, artistic freedom with constraints of the task, and divergent thinking with convergent thinking. » (p. 377).

Même si nous savons ce qu'est la créativité en théorie, en pratique, il n'existe aucune règle faisant l'unanimité et permettant de juger si un projet est réellement créatif ou non (Kaufman et Baer, 2012). Si l'industrie a autant besoin de concours et de prix pour récompenser la créativité, c'est surtout pour tenter de stabiliser cette définition au sein de la communauté (Baillargeon, 2014; Gaertner, 2007; Soar, 2000).

En fait, la créativité dans les agences est complexe à appréhender, car elle est au cœur d'un rapport de force qui regroupe une multitude d'acteurs, ayant chacun leur propre perception de ce qu'est de la bonne création publicitaire, mais aussi des buts qu'ils souhaitent atteindre avec chaque campagne (Gaertner, 2007; Hackley et al., 2007; Morais, 2007). Au cœur de ce système se trouve une lutte constante pour le contrôle du produit créatif (Kover et Goldberg, 1995).

À titre d'exemple, les créatifs considéreront comme réussie une publicité qui est associée à l'expression artistique, alors que les chargés de compte et les clients préféreront une publicité qui est plus cohérente avec la stratégie de la campagne (Soar, 2000). En général, les créatifs et les chargés de compte ont tendance à s'entendre sur l'originalité, mais ils auraient davantage d'opinions divergentes dans le jugement de ce qui est approprié (Koslow et al., 2003). Le rôle des gestionnaires en agence et des chargés de comptes étant de représenter les intérêts du client, il n'est pas étonnant que ces derniers se rangent de leur côté lorsqu'une tension survient entre les créatifs et le client :

When the choice is between fighting the good fight for the creative work and protecting the agency-client relationship, the latter is the necessary course. Agency executives understand that advertising may be at the intersection of commerce and art, but commerce is the main drag, and clients control the road. (Kover et Goldberg 1995; p. 158)



L'intérêt principal des créatifs est de préserver leur création, car leurs idées sont la base de leur valeur, mais aussi leur identité : leurs créations sont une extension d'eux-mêmes et toute critique envers ces dernières peut devenir personnelle (Kover et al., 1995). Tout ce que le créatif demande au client est que ce dernier lui laisse de la liberté pour faire son travail, et c'est à lui que revient la faute si le résultat de la campagne n'est pas satisfaisant pour le créatif (Soar, 2000). Selon Hackley et Kover (2007), les créatifs chercheraient l'approbation des clients et des chargés de compte simplement pour conserver leur emploi. En réalité, la reconnaissance qu'ils désirent est celle de leurs pairs, qui partagent le même sens esthétique et la même vision de la créativité qu'eux (Baillargeon, 2014; Gaertner, 2007; Hackley et Kover, 2007; Nixon, 2003). Ces besoins des créatifs les destineraient inévitablement à « avoir des carrières empreintes de grandes tensions personnelles » (Kover et Goldberg 1995, p. 7).

Les gestionnaires d'agence et les chargés de comptes de même que les clients ont eux aussi des objectifs différents pour une même campagne. Ce tableau tiré de l'article *Encoding Advertisements : Ideology and Meaning in Advertising Production* (Soar, 2000) résume bien les buts de chacun.

Tableau I  
Comparaison des buts de l'agence et du client

Agence	Client
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préserver la relation avec le client</li> <li>• Améliorer la perception de l'agence et de soi</li> <li>• Vendre un produit créatif que l'agence sera fière de présenter</li> <li>• Vendre le produit créatif dans le plus petit nombre de rondes de création et de présentation possible</li> <li>• Obtenir un bon résultat au test d'évaluation</li> <li>• Faire croître les ventes de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir l'air intelligent et compétent</li> <li>• Faire preuve de leadership et de contrôle durant la présentation</li> <li>• Gérer l'ensemble du processus de développement en temps voulu</li> <li>• Aider à développer un produit créatif avec lequel l'ensemble de l'équipe de marketing est confortable</li> <li>• Obtenir un bon résultat au test d'évaluation</li> <li>• Faire croître les ventes de la marque</li> </ul>

Source : (Morais, 2007, p. 152. Notre traduction)

Tout ce système autour de la créativité est donc maintenu dans un équilibre précaire par la volonté de l'agence de préserver sa relation avec le client (Morais, 2007).

Ainsi, exercer un métier créatif ne se résume pas qu'à avoir de bonnes idées. Un tel poste vient aussi avec la pression de gérer les attentes de tous les acteurs impliqués de près ou de loin dans la campagne, mais aussi avec la gestion des relations complexes qui en découlent. Les employés occupant une fonction créative sont, en quelque sorte, des artistes qui doivent servir des intérêts commerciaux (Hackley et al., 2007; Leclair, 2017). Leur travail, qui est en équilibre entre les mondes des arts et de la gestion, rend donc difficile la construction de leur identité professionnelle, qui est forgée par cette instabilité (Hackley et al., 2007). S'intéresser à la façon dont les jeunes créatifs s'intègrent à ce système est tout à fait pertinent pour mieux comprendre leur expérience d'intégration et d'apprentissage dans l'industrie publicitaire québécoise. Pour ce faire, nous mobiliserons deux cadres pour mieux saisir la nature, l'expérience et la qualité du travail créatif (Hesmondhalgh et Baker, 2011) et les facteurs pouvant influencer ce travail (Amabile, 1996).

### 3.4.1 Le « bon » et le « mauvais » travail créatif

Dans leur ouvrage *Creative Labour* (2011), les auteurs David Hesmondhalgh et Sarah Baker ont élaboré un modèle visant à distinguer le « bon » travail créatif du « mauvais » travail créatif (tableau II). Selon les auteurs, le bon travail permettrait à l'employé de se sentir épanoui et de se réaliser personnellement et professionnellement au sein de l'entreprise. Au contraire, le mauvais travail mine la confiance en soi des travailleurs en raison de leur manque d'accomplissement et fait en sorte qu'ils se sentent détachés de l'entreprise et du produit qu'ils créent.

Tableau II  
Modèle du bon et du mauvais travail créatif

	Bon travail créatif	Mauvais travail créatif
Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bon salaire et bonnes conditions de travail</li> <li>● Autonomie</li> <li>● Intérêt et engagement</li> <li>● Sociabilité</li> <li>● Confiance en soi</li> <li>● Réalisation de soi</li> <li>● Conciliation travail- vie personnelle</li> <li>● Sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Salaire et conditions de travail médiocres</li> <li>● Impuissance</li> <li>● Ennui</li> <li>● Isolement</li> <li>● Manque d'estime de soi et honte</li> <li>● Frustration</li> <li>● Surcharge de travail</li> <li>● Risque</li> </ul>
Produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excellents produits</li> <li>● Produits qui contribuent au bien commun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produits de mauvaise qualité</li> <li>● Produits qui ne contribuent pas au bien-être des gens</li> </ul>

Source : (Hesmondhalgh et Baker, 2011)

Plusieurs autres auteurs se sont penchés sur ce sujet. Le modèle d'Hesmondhalgh et de Baker est toutefois le plus pertinent, selon nous, pour sensibiliser à la réalité potentielle des créatifs novices.

D'abord, il considère la subjectivité des employés. Ce point est particulièrement important pour ce mémoire, puisqu'il cherche à comprendre l'expérience vécue d'intégration et d'apprentissage de la créativité des novices. Il est donc évident que la subjectivité des individus a sa place dans cette recherche. Ensuite, ces deux auteurs tiennent compte de la valeur sociale et culturelle du produit créé par le travail. Pour entrer dans la catégorie du bon travail, le produit doit être de qualité, répondre à des standards d'excellence et contribuer au bien commun. La production d'un bien ou d'un service de haute qualité donne un sens au travail de l'employé et contribue à son épanouissement.

Dans ce modèle, les deux auteurs se penchent sur le travail créatif au sens large, sans cibler d'industrie ou de secteur d'activités. Le modèle du bon et du mauvais travail créatif permet d'identifier des caractéristiques d'un environnement de travail qui peuvent influencer positivement ou négativement l'expérience d'un travailleur. Si des éléments évoqués par les créatifs novices correspondent à ces caractéristiques, le modèle aide à comprendre comment l'agence dans laquelle ils se trouvent influence de façon positive ou de façon négative leur expérience. Par ailleurs, il sensibilise au fait qu'il existe une variété de situations créant un spectre entre l'expérience du bon et du mauvais travail créatif, sans pour autant verser dans une tentative d'évaluer objectivement ce bon ou ce mauvais travail créatif.

À première vue, ce modèle peut sembler simpliste et réducteur puisqu'il ne présente que deux colonnes aux éléments diamétralement opposés. Bien évidemment, le travail créatif n'est pas aussi dualiste. Le travail et l'expérience vécue renvoient plutôt à un continuum, car ils évoluent constamment et ne sont jamais figés. Par exemple, un employé peut connaître certaines caractéristiques du mauvais travail créatif à différents moments et à différents degrés, mais rien n'est jamais immuable. En fonction de ses tâches, de ses projets et de la période donnée, son expérience de travail créatif pourra être parfois généralement bonne, et d'autre fois plutôt négative.

Par ailleurs, rappelons que le modèle tient compte de l'expérience *subjective* des gens et qu'aucun individu ne vit la réalité de la même façon. Ce qui est négatif pour un participant ne l'est pas nécessairement pour tous les autres. Il est donc important d'interpréter les propos et les expériences des employés dans leur ensemble, et non seulement en fonction des

éléments du modèle évoqués. Le modèle du bon et du mauvais travail doit être considéré comme un guide, un outil pour mieux comprendre le vécu des individus, et non comme une finalité.

### 3.4.2 Modèle KEYS (Amabile, 1996)

Dans son modèle KEYS (voir figure 1), Teresa M. Amabile (1996) s'intéresse à la créativité en contexte organisationnel. Au cours des dernières décennies, elle a élaboré différents modèles afin de développer ou d'améliorer la créativité et l'innovation dans les entreprises. KEYS a pour but d'identifier les facteurs pouvant influencer de façon positive ou négative la production d'idées créatives par les employés d'entreprises. Il a été prouvé que ce modèle s'applique bien au travail dans les agences de publicité, notamment dans l'étude d'Ensor et al. (2001) :

The findings revealed that UK advertising agencies were organised in a manner that allowed them to strongly reinforce the work dimensions that foster a creative working environment as established by Amabile *et al.* [5]. Moreover, the factors that usually hinder the creative working environment of an organisation were largely lacking in these agencies. (p. 153)

Il est intéressant de constater que plusieurs des caractéristiques du modèle d'Hesmondhalgh et de Baker rejoignent le modèle KEYS élaboré par Amabile (1996) (figure 1). À titre d'exemple, les caractéristiques du KEYS « organisational encouragement », « supervisory encouragement », « work group support » et « challenging work » s'apparentent bien aux besoins de sociabilité, qui préparent à la « confiance en soi » et à la « réalisation de soi » d'Hesmondhalgh et Baker. Le « freedom » du KEYS équivaut également à l'« autonomie » de l'autre modèle et son « work pressure » à la « surcharge de travail ».

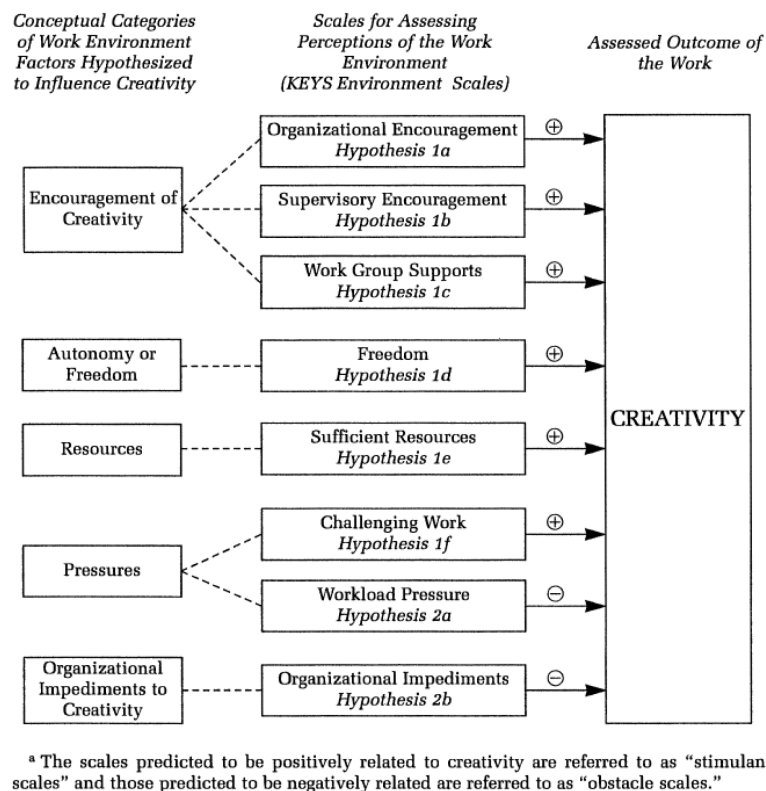


Fig. 1 – Modèle KEYS

Source : (Amabile et al., 1996, p. 7)

Comme tout modèle, le KEYS a des limites. Ce dernier a été conçu pour évaluer les éléments favorisant ou défavorisant une culture de la créativité dans les entreprises. Toutefois, il ne tient pas compte de certains facteurs individuels des employés, comme le poste dans l'organisation ou le nombre d'années d'expérience, deux éléments importants dans notre recherche.

Malgré cela, le fait qu'il ne fasse pas état de la subjectivité des individus, comme c'est le cas dans la proposition d'Hesmondalgh et Baker, fait en sorte que ces deux modèles se complètent bien. L'un permet de mieux interpréter l'expérience des employés, alors que l'autre aide à mieux analyser les mesures objectives mises en place par les milieux de travail.

Les deux modèles serviront de concepts sensibilisateurs pour l'élaboration de la méthodologie et de l'interprétation des données puisqu'ils proposent plusieurs éléments pouvant influencer positivement et négativement l'expérience de la création en agence.

## 4. Méthodologie

Puisque le sujet vise la compréhension d'un phénomène ainsi que la façon dont les gens interprètent leurs expériences, la recherche de type qualitative est apparue tout indiquée pour répondre à la question de recherche (Merriam, 1998). Dans ce cas-ci, il s'agit de comprendre comment les créatifs novices vivent leur processus d'intégration et d'apprentissage à leur entrée dans le monde des agences de publicité.

### 4.1 Stratégie de recherche

Pour répondre à la question de recherche, une stratégie exploratoire et inductive a été choisie.

Contrairement aux approches hypothético-déductives, dans lesquelles les chercheurs œuvrent à valider ou à invalider, grâce aux données collectées, des hypothèses à partir de théories existantes, l'approche inductive vise plutôt à développer une compréhension conceptuelle d'un phénomène à partir des données (Charmaz et Belgrave, 2012; Guillemette, 2006). Autrement dit : « au lieu de "forcer" des théories "sur" les données empiriques pour les interpréter, le chercheur s'ouvre à l'émergence d'éléments de théorisation ou de concepts qui sont suggérés par les données de terrain, et ce, tout au long de la démarche analytique » (Guillemette 2006, p. 33).

La théorisation ancrée, méthode d'analyse inductive, est apparue judicieuse pour ce projet de recherche. Selon Belgrave et Charmaz (2012), cette stratégie, idéale pour comprendre des phénomènes sociaux, est guidée par la question fondamentale « What is happening here? » (Que se passe-t-il ici?). Cela correspond exactement à l'objectif de ce projet, qui est de comprendre l'expérience des créatifs novices, de capturer ce qu'ils vivent au quotidien. De plus, toujours selon Belgrave et Charmaz (2012), l'approche inductive fournit un portrait interprétatif de l'univers étudié et non un portrait global et universel. Elle se base sur les présomptions suivantes : « a) de multiples réalités existent, b) les données reflètent les constructions mutuelles des chercheurs et des participants, et c) le chercheur entre, partiellement, dans l'univers du participant et est affecté par ce dernier. » (p. 5. Notre traduction). Donc, les données récoltées représentent la réalité subjective des participants et elles ne sont pas représentatives de l'ensemble des gens concernés par le sujet.

L'objectif est de créer du sens avec les données récoltées, d'identifier des points communs entre les expériences et, finalement, de bâtir une théorie, c'est-à-dire une explication globale résumant les phénomènes observés, à partir des résultats (Merriam, 1998).

## **4.2 Concepts sensibilisateurs**

Bien sûr, l'approche inductive ne signifie pas que le chercheur doit ignorer ce qui a déjà été étudié et procéder de manière « a-théorique » (Guillemette, 2006). Tout chercheur possède une sensibilité théorique et cela ne compromet pas pour autant sa démarche.

En effet [...], le chercheur appréhende les phénomènes avec sa sensibilité théorique et celle-ci est riche de ses connaissances antérieures. Comme le rappelle Dey (1999), il y a une différence entre une tête vide et un esprit ouvert. Le principe est d'entrer sur le terrain à explorer avec le moins possible de suppositions préalables, le moins possible de précompréhension à appliquer, le moins possible d'hypothèses à vérifier. (Guillemette 2006, p. 36)

Ainsi, le chercheur peut avoir en tête, durant sa collecte et son analyse de données, certains concepts sensibilisateurs, c'est-à-dire des notions théoriques fournissant un cadrage conceptuel qui permettent d'aborder le terrain avec des connaissances sur le sujet et de mieux tirer du sens de ses données (Baillargeon, 2017; Charmaz et al., 2012). Il s'agit « [...] de tirer profit à la fois des connaissances accumulées par le chercheur ou la chercheuse sans torpiller la possibilité de découvrir les points de vue inédits auxquels l'imposition prématurée des concepts conduirait » (Baillargeon 2017, p. 88). Nous demeurons donc sensibles aux conditions et à l'expérience du bon et du mauvais travail créatif (Hesmondhalgh et al., 2011) et aux facteurs pouvant influencer ce travail (Amabile, 1996).

Comme mentionné précédemment, la stratégie de recherche est exploratoire et inductive, le but n'étant pas de tester des théories et des concepts, mais plutôt de proposer une interprétation ou un modèle à la suite de l'analyse des résultats de la collecte de données (Baillargeon, 2017; Charmaz et al., 2012).

## **4.3 Les entrevues semi-dirigées**

Les données de cette recherche ont été récoltées au moyen d'entrevues semi-dirigées avec plusieurs créatifs novices de différentes agences québécoises. Les entrevues permettent

d'avoir accès à des informations qui ne sont pas observables, comme des pensées, des sentiments ou des intentions, le tout dans le but de réussir à connaître la perspective d'un individu (Merriam, 1998). L'entrevue est une méthode particulièrement bien adaptée à la théorisation ancrée, car elle explore en profondeur un aspect de la vie du participant sur lequel il possède une grande connaissance et des « insights » auxquels le chercheur n'aurait autrement pas accès (Belgrave et Charmaz, 2012).

Cela signifie que les thèmes abordés lors de l'entrevue avaient été préalablement définis, mais que la structure de l'entrevue n'était pas figée (Loubet del Bayle, 2012). Offrant flexibilité et contrôle (Belgrave et Charmaz, 2012), cette méthode laissait la liberté aux participants de se prononcer sur les sujets qui leur importaient davantage tout en nous permettant de creuser certaines réponses soulevées par leurs propos.

À partir de nos recherches, des concepts sensibilisateurs évoqués plus haut et de notre expérience dans l'industrie, nous avons identifié différents sujets qui nous permettraient d'en apprendre plus sur divers aspects de l'intégration et de la formation des participants : le développement de la créativité, l'intégration à l'industrie, les tâches, l'encadrement, les ressources de formation, le développement des compétences et l'évolution de la carrière. À ces sujets, nous avons assorti des questions nous permettant d'en apprendre plus sur ces éléments et d'arriver à saisir l'expérience vécue par chaque novice (voir annexe 1 pour consulter le guide d'entrevue).

#### **4.3.1 Recrutement des participants**

Notre principale méthode de recrutement a été par les médias sociaux. La lettre de recrutement (voir annexe 3) a donc été partagée sur LinkedIn, invitant les créatifs intéressés à communiquer avec nous par messagerie privée ou par courriel. La lettre a également été partagée par des gens du milieu, dont certaines connaissances, qui étaient en contact avec des créatifs répondant aux critères. Nous avons également pris la liberté de contacter personnellement les gens qui avaient commenté les publications en ligne et semblaient connaître des novices correspondant aux critères.

Le recrutement et la réalisation des huit entrevues ont été complétés dans une période d'environ trois mois, entre décembre 2019 et février 2020.



#### **4.3.2 Déroulement des entrevues**

Nous avons choisi de procéder avec des entrevues individuelles, plutôt qu'en groupe, parce que certains points soulevés dans les entrevues étaient assez personnels, comme les difficultés et les insécurités des novices ou leur intention de rester dans leur agence actuelle. L'entrevue se déroulait de façon confidentielle pour que chacun se sente à l'aise de se livrer.

Puisque certains sujets abordés devaient demeurer confidentiels, il était important que les entrevues se déroulent dans un endroit où les participants étaient confortables et étaient en mesure de s'exprimer en toute liberté. Ils ont donc choisi eux-mêmes le lieu dans lequel s'est déroulée l'entrevue. La moitié d'entre eux ont proposé que l'entretien se déroule à leur agence, dans une salle de rencontre privée; les quatre autres ont été menés dans des endroits publics (cafés ou restaurants).

Les entrevues ont été enregistrées avec le microphone d'un ordinateur portable. Elles ont duré en moyenne 48 minutes, la plus courte étant de 24 minutes et la plus longue, de 1 heure 17 minutes.

#### **4.3.4 Taille et caractéristiques de l'échantillon**

Comme l'explique Wuest (2012), il est difficile de déterminer à l'avance le nombre d'entrevues qui seront nécessaires pour récolter toutes les données permettant de répondre à une question de recherche. Elle estime toutefois que la saturation théorique est généralement atteinte après dix à quinze entrevues (Wuest, 2012). Notre objectif initial était donc de rencontrer dix créatifs novices. Toutefois, en raison de certaines contraintes de temps et de ressources, nous avons finalement décidé de limiter notre échantillon à huit participants. Malgré la petitesse de l'échantillon, nous constatons déjà après huit entretiens plusieurs redondances entre les réponses des participants, ce qui laissait présager une saturation théorique.

Puisque l'objectif de cette recherche n'est pas de généraliser l'expérience des participants à celle de tous les novices en création au Québec, nous n'aspirions pas à un échantillon probabiliste. Malgré cela, il importait que l'échantillon soit composé de personnes évoluant dans des agences de différentes tailles, provenant de plusieurs endroits au Québec (autant en région qu'en ville) et occupant différents postes en création pour obtenir une variété de points de vue. Les créatifs novices participants devaient respecter les deux critères de sélection suivants :

1. avoir entre 6 mois et 4 ans d'expérience en création. Ce critère est basé sur la définition du terme « novice » présentée dans le cadre conceptuel;
2. occuper un poste dans lequel ils sont amenés à créer du contenu et de la valeur symbolique. Ce critère est basé sur la définition du terme « créatif » présentée dans le cadre conceptuel.

L'échantillon est composé de huit créatifs novices provenant de sept agences différentes, dont quatre concepteurs-rédacteurs, deux directeurs artistiques, un designer et un créateur de contenu, assurant ainsi une diversité d'expériences. Trois des participants sont des femmes et cinq, des hommes. La majorité d'entre eux travaillent dans une agence à Montréal, mais deux travaillent dans une agence à l'extérieur de cette ville. La taille des agences d'où proviennent les participants est très variée : certaines comptent vingt employés alors que d'autres en comptent des centaines.

Tableau III  
Caractéristiques de l'échantillon

<b>Participant</b>	<b>Genre</b>	<b>Poste</b>	<b>Années d'expérience en création</b>	<b>Taille de l'agence</b>
<b>Maxime</b>	Homme	Concepteur-rédacteur	2 ans	Petite
<b>Samuel</b>	Homme	Concepteur-rédacteur	1 an et demi	Moyenne
<b>Louis-Philippe</b>	Homme	Directeur artistique	1 an et deux mois	Moyenne
<b>Éloïse</b>	Femme	Conceptrice-rédactrice	1 an et demi	Grande
<b>Lydia</b>	Femme	Designer	7 mois	Moyenne
<b>Mélissa</b>	Femme	Directrice artistique	4 ans	Grande
<b>Félix</b>	Homme	Concepteur-rédacteur	4 ans	Grande
<b>Pierre-Olivier</b>	Homme	Créateur de contenu	1 an et demi	Grande

#### 4.4 Portrait des participants

Comme nous l'avons vu précédemment, chaque créatif a un parcours unique et des expériences différentes : il n'existe pas un seul chemin pour accéder à un tel poste en agence. Afin de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent les participants, voici un bref

portrait de chacun des huit créatifs novices ayant participé à la recherche. Les prénoms ont été changés pour préserver leur anonymat.

#### **4.4.1 Maxime**

Maxime a vu son intérêt pour la publicité naître au cégep. Il a par la suite entrepris un baccalauréat en marketing avant de se tourner vers celui en communication, qui le rapprochait davantage de son intérêt pour la création.

Il occupe présentement un poste en conception-rédaction dans une agence de petite taille (20 employés) où il travaille depuis un peu plus de deux ans. Il a d'abord mis les pieds dans cette agence pour un stage en coordination événementielle, pour ensuite être engagé comme gestionnaire de communauté et rédacteur junior. Après avoir mentionné à quelques reprises son intérêt pour la création, et après avoir effectué quelques tâches dans ce domaine, il a officiellement été nommé concepteur-rédacteur.

Aujourd'hui, Maxime est le seul concepteur-rédacteur de son agence, le concepteur-rédacteur expérimenté avec qui il travaillait à ses débuts ayant quitté l'agence quatre mois après l'arrivée du novice. Depuis, ses supérieurs lui ont promis à plusieurs reprises qu'ils embaucheraient un concepteur-rédacteur senior qui lui servirait de mentor, mais cela ne s'est pas encore produit.

#### **4.4.2 Samuel**

Samuel occupe un poste de concepteur-rédacteur dans une agence de moyenne taille (25 employés). Il y travaille officiellement à temps plein depuis un an et demi, et ce, après avoir terminé un stage en conception-rédaction à l'agence et y avoir occupé son poste à temps partiel durant sa dernière session d'études.

Seul concepteur-rédacteur de l'agence depuis que son collègue senior en conception-rédaction a quitté l'organisation, Samuel est dirigé par deux directeurs de création, l'un réalisateur et l'autre designer.

Ce créatif sait depuis le secondaire qu'il souhaite être concepteur-rédacteur. C'est la présentation d'un designer d'une agence, venu parler de son métier aux élèves de l'école, qui lui a fait découvrir le milieu.

#### **4.4.3 Louis-Philippe**

Louis-Philippe travaille depuis un an et deux mois comme directeur artistique dans une agence de taille moyenne (50 employés). Ayant décroché ce poste immédiatement après avoir terminé son baccalauréat en communication, il s'agit de sa première expérience en direction artistique.

Son intérêt pour la publicité est né au cégep, à la suite de la lecture d'un livre portant sur l'industrie. Après avoir entamé son baccalauréat en communication, il a réalisé qu'il était beaucoup plus attiré par le design que la rédaction. Il a donc appris par lui-même tout ce qu'il connaît de la direction artistique et du design grâce à des lectures et à des tutoriels en ligne.

Louis-Philippe se compte chanceux d'avoir pu décrocher un poste en direction artistique aussi tôt dans sa carrière. Il a déjà beaucoup de responsabilités dans l'agence malgré son statut de novice.

#### **4.4.4 Éloïse**

Éloïse savait depuis le secondaire qu'elle souhaitait travailler en publicité. Dès qu'elle a eu cette révélation, elle a fait toutes les démarches nécessaires pour atteindre son objectif. Elle a donc entamé une technique en publicité, durant laquelle elle a réalisé qu'elle souhaitait être conceptrice-rédactrice.

À la fin de ses études collégiales, elle ne se sentait pas encore assez outillée pour se lancer dans sa carrière publicitaire. Elle a donc poursuivi ses études avec un baccalauréat en communication. Durant cette période, elle s'est impliquée dans plusieurs activités parascolaires et elle a réalisé plusieurs stages en agence (pour un total d'environ 12 mois d'expérience), ce qui lui a permis de se faire des contacts dans le milieu et de rapidement décrocher un poste en conception-rédaction à la fin de ses études.

Elle est restée dans cette première agence trois mois avant de quitter pour une autre, plus grande (115 employés), où elle accédera à plus d'encadrement et d'occasions de se développer. Elle occupe ce poste depuis environ trois mois.

#### **4.4.5 Lydia**

Bien qu'elle ait toujours eu un intérêt pour les métiers créatifs, elle ne savait pas encore qu'elle désirait travailler en publicité avant de commencer son programme d'études. Après être sortie du cégep avec une technique en graphisme, Lydia a tout de suite commencé à

travailler dans une agence de taille moyenne (30 employés). Il s'agit de sa première expérience en agence. Elle a débuté à cet endroit en tant que stagiaire avant d'être engagée comme designer à temps plein, pour un total d'environ sept mois à cet endroit. C'est la possibilité de travailler sur des mandats diversifiés pour différents clients qui l'a attirée vers la publicité.

Lydia affirme qu'elle a toujours beaucoup appris par elle-même. Durant ses études, elle suivait plusieurs tutoriels et des formations sur Internet pour développer ses compétences au-delà de ce qui lui était enseigné à l'école. Elle estime que c'est cela qui lui a permis de se démarquer de ses pairs et de lancer sa carrière en agence.

Lydia dit être l'une des seules novices dans l'équipe de création, ce qui permet à son superviseur d'être disponible pour l'accompagner et répondre à ses questions. Même s'il lui arrive parfois de se faire confier des projets dont elle est entièrement responsable, ses tâches consistent surtout à exécuter et à décliner des concepts développés par ses collègues.

#### **4.4.6 Mélissa**

Directrice artistique dans une grande agence, Mélissa est diplômée d'un baccalauréat en design graphique. Malgré cela, elle éprouvait, à ses débuts, un sentiment d'insécurité par rapport à ses compétences, car elle n'avait pas fait de technique en design graphique au cégep, contrairement à la majorité de ses collègues de classe.

À l'inverse des autres participants, Mélissa n'a pas été conquise par le monde des agences de publicité dès ses débuts. À sa sortie de l'université, elle a obtenu une première expérience décevante en agence, où les clients semblaient très exigeants, les projets, ennuyeux, et la patronne, violente psychologiquement envers les employés. Après avoir occupé ce poste pendant un an et demi, Mélissa a quitté le milieu pour devenir pigiste pendant un an et demi.

Elle s'est ensuite fait approcher par son agence actuelle (115 employés). Hésitante à retourner travailler dans le milieu, elle a tout de même accepté le poste, entre autres pour la variété des tâches offertes. De plus, les gens des ressources humaines semblaient avoir le bien-être des employés à cœur. En tout, elle possède environ quatre ans d'expérience en création, dont deux ans et demi en agence.

#### 4.4.7 Félix

Félix possède un baccalauréat en marketing. Il a commencé à s'intéresser à la publicité après avoir participé au *Concours pour la relève en communication marketing*<sup>6</sup> durant sa dernière année de formation. Même s'il savait qu'il était davantage intéressé par la création, il a tout de même accepté un poste en média dans une agence, car il n'avait pas de portfolio à présenter. Il s'agissait, selon lui, d'une bonne porte d'entrée dans l'industrie publicitaire.

Peu de temps après son arrivée, il a été affecté à des tâches en rédaction et en gestion de communauté, avec quelques mandats en conception-rédaction. Il est devenu officiellement concepteur-rédacteur après environ quatre ans. Il a quitté peu de temps après pour rejoindre une plus grosse agence (plusieurs centaines employés) qui lui offrait des projets en apparence plus intéressants et à la hauteur de ses ambitions créatives. Il y travaille maintenant depuis presque deux ans. Il estime qu'il cumule environ quatre années d'expérience en conception-rédaction.

#### 4.4.8 Pierre-Olivier

Diplômé d'un baccalauréat en sciences politiques et communication, Pierre-Olivier ne se destinait pas à une carrière en publicité avant de postuler à un stage à l'agence pour laquelle il travaille actuellement (plusieurs centaines d'employés). Le stage en conception-rédaction l'intéressait, mais on lui avait plutôt proposé un stage en gestion de communauté, qui semblait correspondre davantage à son profil.

À ce moment, la seule expérience en création de Pierre-Olivier était la conception et l'administration de ses pages dédiées aux *memes* sur Facebook, dont certaines remportaient beaucoup de succès.

Il œuvre comme créateur de contenu dans l'équipe contenu de l'agence depuis environ un an et demi. Au fil des mois, son poste a évolué : il effectue maintenant moins de gestion de communauté et de modération et plus de création, l'aspect de son métier qu'il aime le plus.

### 4.5 Analyse des données

Les données récoltées ont été analysées avec la méthode de l'analyse thématique, qui est réalisée avec un codage de plusieurs niveaux. Belgrave et Charmaz (2012) décrivent le

---

<sup>6</sup> Cette compétition est aujourd'hui devenue les concours *Relève communication* et *Relève marketing* de l'A2C.

codage comme un processus qui implique « la construction de courtes étiquettes qui décrivent, dissèquent et distillent les données tout en préservant leurs caractéristiques essentielles » (p. 19). Cette fragmentation et cette association des unités de sens permettent d'interpréter et de conceptualiser une importante quantité de données en les regroupant dans des catégories et des thèmes significatifs qui présentent des éléments de réponse à la question de recherche (Belgrave et Charmaz, 2012).

#### **4.5.1 Codage des entrevues**

Le codage s'effectue en un minimum de deux niveaux : le premier niveau, appelé codage ouvert, est le plus près possible des données récoltées, tandis que le deuxième niveau est créé par le chercheur pour interpréter les éléments qui émergent des données (Guillemette, 2006).

Ainsi, nous avons tout d'abord décomposé chaque passage des verbatims qui présentait un élément d'expérience des créatifs novices en différentes unités et avons résumé en une courte phrase ce qu'elle exprimait en termes d'expérience. Nous avons obtenu 377 codes de premier niveau. Ensuite, ceux abordant un sujet commun ont été rassemblés sous une même catégorie, pour un total de 26 catégories. Pour être rapprochés dans une même catégorie, les codes de premier niveau devaient aborder soit la même action (ex. : poser des questions, lire des livres, etc.), la même initiative de la part des agences (ex. : offrir des formations, déployer des mesures d'accueil à l'arrivée, etc.), le même type d'acteurs pour les novices (ex. : mentor, collègues, etc.) ou susciter la même émotion chez les novices (ex. : stress, besoin de cacher son ignorance, etc.).

Pour terminer, les catégories ont été regroupées en grands thèmes qui illustrent l'expérience de l'apprentissage du travail créatif. Nous avons obtenu un total de sept thèmes. Ces thèmes généraux représentent des arguments, des positions ou des affirmations sur ce qui compose l'expérience vécue par notre échantillon (Attride-Stirling, 2001). Il ne restait ensuite qu'à interpréter ces thèmes globaux pour voir comment ces éléments répondent à la question de recherche.

Le processus du codage permet de rester à l'écoute des données et d'éloigner le chercheur de ses idées préconçues : « Il faut éviter de traiter les données en sélectionnant les extraits qui “fit” avec les catégories préétablies, mais il faut plutôt “écouter” les données pour générer de

cette écoute des codes qui s’ajustent aux données. En d’autres mots, ce sont les concepts qui doivent s’ajuster aux données empiriques et non l’inverse. » (Guillemette 2006, p.39)

#### 4.5.2 ATLAS.ti

Compte tenu de la quantité importante de données à analyser et du nombre de niveaux de codage, le logiciel d’analyse qualitative ATLAS.ti a permis de travailler plus rapidement et plus efficacement. Il s’agit d’un logiciel pour coder une multitude de formats de matériaux qualitatifs : texte, audio, vidéo, photo, etc. Il permet d’ajouter des mémos sur les documents, de coder à différents niveaux et de créer une multitude de réseaux et de graphiques.

#### 4.5.3 Exemple de codage

Afin d’illustrer concrètement le processus de codage ayant permis de tirer des résultats des entrevues, voici un exemple concret en trois niveaux.

##### *Niveau 1*

Les codes de premier niveau ont été obtenus en résumant les unités de sens qui présentent un élément de l’expérience d’intégration et d’apprentissage du novice à son arrivée dans l’industrie.

Tableau IV  
Exemple de codage de premier niveau

Extrait de l’entrevue	Codage de premier niveau
Zoé : Est-ce qu’il y a une ressource ou un outil, quelque chose que tu aurais aimé avoir à ton arrivée et qui aurait peut-être pu t’aider à mieux comprendre ton poste ou ton rôle?	
Créatif : <b>J’aurais aimé en connaître plus sur le vocabulaire d’agence, mais je pense que chaque agence a le sien. Mais t’sais, quand on parle de livrer des <i>copy decks</i>, travailler sur des strats, les <i>KPI</i>... Ces trucs-là, c’est facilement intimidant, et on veut pas avoir l’air stupide et poser la question, mais en même temps, c’est pas comme attendu qu’on le sache non plus.</b>	Ne pas connaître les termes du vocabulaire de l’agence était intimidant pour le novice à son arrivée.  La crainte de paraître incompetent peut empêcher les novices de poser des questions.



<p><b>Fait qu'on est un peu comme déroutés là-dedans, mais, il faut juste s'adapter aux outils qui nous sont présentés. Et en même temps, c'est peut-être juste parce qu'on sort de l'université et c'est beaucoup... On est des jeunes, on est des <i>kids</i> ici, fait que c'est sûr que c'est difficile de s'adapter à une première job.</b></p> <p>Mais t'sais, ils ont vraiment le tour de nous faire sentir à l'aise. C'est un environnement de travail qui est très relaxe. On est habillé très <i>casual</i>, pis les salles de <i>meeting</i>, tout est très organique, fait qu'au moins il y a ça qui est moins stressant. On n'a pas le souci de l'apparence, le souci du livrer tout le temps parfait. Ils savent qu'on est un canevas et qu'ils vont travailler sur nous pendant un bout. Ils s'attendent pas à grand-chose de spectaculaire au début.</p> <p>[...]</p> <p>Zoé : En ce moment, c'est quoi les difficultés que tu rencontres au travail et comment est-ce que tu fais pour les surmonter?</p> <p>Créatif : Il y a beaucoup beaucoup de stress souvent. Au début je savais pas trop comment le gérer. C'est très intense comme monde pis c'est pas fait pour tout le monde et je le comprends.</p> <p>Moi ce que je faisais, que je fais encore pour gérer le stress, c'est faire des listes. C'est la chose qui me calme là-dedans. Fait que quand il y a 8, 5, 6 affaires qui rentrent <i>back à back</i> et qui prennent toutes une heure à faire et que ce sera pas tout livré d'ici la fin de la journée, je me fais une liste en ordre d'importance et je parle avec le service-conseil et les productrices et mes boss pour savoir ce qui peut attendre, ce qui peut être livré tout de suite, ce qui doit être livré tout de suite, et puis généralement on trouve une solution.</p>	<p>L'adaptation à une première expérience professionnelle est une difficulté à surmonter.</p> <p>Être dans un environnement décontracté a aidé le novice à se sentir à l'aise et à diminuer la pression.</p> <p>À ses débuts, le novice avait de la difficulté à gérer son stress.</p> <p>Rédiger des listes de tâches et établir ses priorités aide le novice à gérer son stress.</p> <p>Communiquer avec ses collègues des autres départements et ses supérieurs aide le novice à organiser son travail.</p>
--	--

## Niveau 2

Après avoir codé au premier niveau les huit entrevues, nous avons une bonne vision d'ensemble des sujets évoqués par les novices. Nous avons donc regroupé les codes de premier niveau ayant un point commun, puis nous avons créé une catégorie qui les englobait.

Tableau V  
Exemple de codage de deuxième niveau

Codes de premier niveau	Catégorie
À ses débuts, le novice avait de la difficulté à gérer son stress.	Les novices doivent apprendre à gérer leur stress
Rédiger des listes de tâches et établir ses priorités aide le novice à gérer son stress.	Les novices doivent apprendre à gérer leur stress
Avec le temps, le créatif a appris à mieux gérer son stress et à relativiser.	Les novices doivent apprendre à gérer leur stress
Avec l'expérience, la créative parvient à mieux gérer son stress.	Les novices doivent apprendre à gérer leur stress
Lors de sa première expérience professionnelle, la créative était stressée lorsqu'elle devait faire quelque chose qu'elle n'avait jamais fait.	Les novices doivent apprendre à gérer leur stress

Nous voyons dans le tableau ci-dessus (tableau V) tous les codes de premier niveau, toutes entrevues confondues, qui se retrouvent dans la catégorie « Les novices doivent apprendre à gérer leur stress ». Ces derniers ont été rassemblés sous cette catégorie parce qu'ils abordent un sujet commun : le stress. Plus précisément, les codes de premier niveau expriment que plusieurs novices vivent du stress au travail et qu'ils développent des outils pour le réduire. Nous comprenons que le stress provient de plusieurs sources et que les novices doivent essayer de composer avec ce dernier.

## Niveau 3

Finalement, les catégories ont été rassemblées sous des thèmes globaux fournissant un élément de réponse à la question de recherche.

Tableau VI

## Exemple de codage de troisième niveau

Catégorie	Thème
Les novices sont confrontés à des éléments inconnus du métier	Des difficultés à surmonter
Le besoin de cacher son ignorance	Des difficultés à surmonter
Les novices doivent apprendre à gérer leur stress	Des difficultés à surmonter
Les novices doivent apprendre à ne pas prendre la critique personnellement.	Des difficultés à surmonter

Le tableau ci-haut (tableau VI) présente les catégories qui ont été regroupées sous le grand thème « Des difficultés à surmonter ». Le raisonnement derrière ce choix est que toutes ces catégories expriment un défi avec lequel le novice doit composer au quotidien. Ces difficultés sont vécues par les novices à leur arrivée et ils apprennent à les surmonter avec l'expérience et différents outils.

## 5. Présentation des résultats

Les rencontres avec les différents créatifs novices ont permis de répondre à la question de recherche suivante : comment est vécue l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices dans les agences de publicité au Québec?

Ce qui nous importe dans ce projet est donc d'identifier les éléments qui marquent l'expérience des novices à leur entrée dans l'industrie. Nous cherchons à comprendre comment se vit l'intégration pour mieux saisir la réalité des novices. L'ensemble des éléments d'expérience mentionnés par les novices peuvent être rassemblés sous sept thèmes globaux : 1) des difficultés à surmonter, 2) des mesures d'accueil et de formation utiles, 3) les tâches et responsabilités comme source d'engagement, 4) l'apprentissage par la pratique, 5) une structure d'encadrement nécessaire, 6) les pairs comme source d'apprentissage, ainsi que 7) les efforts d'apprentissage déployés par les novices.

Le tableau VII présente les résultats de l'analyse, c'est-à-dire les sept thèmes ainsi que les 26 catégories qui en font partie :

Tableau VII  
Présentation des thèmes et des catégories de résultats

Thèmes	Catégories
Des difficultés à surmonter	Les novices sont confrontés à des éléments inconnus du métier
	Les novices ressentent le besoin de cacher leur ignorance
	Les novices doivent apprendre à gérer leur stress
	Les novices doivent apprendre à ne pas prendre la critique personnellement
Des mesures d'accueil et de formation utiles	Les activités de formation aident les novices à développer leurs compétences
	Les mesures d'accueil déployées à l'arrivée aident les novices à mieux s'intégrer
	Une ambiance bienveillante et accueillante rend les novices à l'aise
	Un manque de ressources de l'agence nuit à la formation et à l'accueil des novices

Les tâches et responsabilités comme source d'engagement	Les novices apprécient avoir beaucoup de responsabilités
	Les novices apprécient que leurs tâches soient adaptées à leurs intérêts et à leurs aptitudes
	Travailler sur des comptes et des mandats diversifiés est une source de motivation
L'apprentissage par la pratique	Les novices apprennent à accomplir une tâche en la faisant
	La participation et l'observation aident les novices à apprendre
	Les défis et les mandats internes contribuent au développement des compétences
	Apprendre le métier à travers un parcours atypique
Une structure d'encadrement nécessaire	La structure et l'encadrement facilitent le travail des novices
	Une communication efficace entre les créatifs et les autres départements facilite le processus de création
Les pairs comme source d'apprentissage	Les collègues jouent un rôle primordial dans le développement des novices
	Le mentorat contribue significativement à l'apprentissage des novices
	Avoir différentes personnes-ressources spécialisées permet aux créatifs d'avoir de l'aide appropriée
	Apprendre à poser des questions favorise une meilleure compréhension du rôle et des mandats
	La rétroaction formelle aide les novices à développer leurs compétences
Les efforts d'apprentissage déployés par les novices	Les livres aident au développement des compétences et à la compréhension de l'industrie
	Il est important pour les novices de développer leur culture publicitaire
	Les novices tirent leur inspiration d'activités et de domaines variés
	Consulter le travail d'autres créatifs inspire les novices

Nous nous pencherons maintenant sur chacun de ces thèmes et sur les différentes catégories qui les composent.

## 5.1 Des difficultés à surmonter

Ce thème regroupe l'ensemble des difficultés rencontrées par les novices dans l'exécution de leur métier créatif, qu'elles soient ponctuelles, à leur entrée dans l'industrie, ou continues. Ce thème est significatif dans l'expérience des jeunes créatifs, car il met en lumière leurs insécurités, leurs attentes envers le milieu et leurs défis quotidiens. Nous verrons comment ces difficultés affectent leur expérience et quels outils peuvent aider les novices à les surmonter.

### 5.1.1 Les novices sont confrontés à des éléments inconnus du métier

Lors de leur première expérience en agence, les novices sont confrontés à plusieurs éléments qui ne correspondent pas aux attentes qu'ils se faisaient de l'industrie ni de leur rôle en création. Ces réalités sont déstabilisantes pour les novices, qui doivent trouver une façon de s'y adapter.

Plusieurs des éléments de surprise évoqués sont liés à l'industrie publicitaire en général, donc à la culture des agences et aux connaissances informelles, acquises pour les créatifs plus expérimentés, mais nouvelles pour les novices.

Pour Pierre-Olivier, créateur de contenu dans une grande agence, c'est le vocabulaire de l'agence qui l'a pris au dépourvu :

J'aurais aimé en connaître plus sur le vocabulaire d'agence [...] T'sais quand on parle de livrer des *copy decks*, travailler sur des strats, *les KPI*... Ces trucs-là, c'est facilement intimidant, et on ne veut pas avoir l'air stupide et poser la question, mais en même temps, ce n'est pas attendu qu'on le sache non plus. Fait qu'on est un peu déroutés là-dedans, mais il faut juste s'adapter aux outils qui nous sont présentés.

Nous voyons que Pierre-Olivier est intimidé par la terminologie, mais qu'il est également craintif à l'idée de paraître « stupide », ce qui maintient un état d'inconfort, voire de stress.

D'autres novices ont mentionné qu'ils n'étaient pas familiarisés avec les différents rôles dans l'agence ni avec le nom de certains formats publicitaires ou de certaines pièces imprimées, par exemple. Concernant leur poste spécifiquement, les novices font aussi face à des aspects qu'ils n'ont pas appris à gérer avant leurs débuts. Parmi ceux nommés, on retrouve la gestion des heures pour accomplir un projet, la capacité à s'éloigner de son style personnel pour développer un ton unique à chaque client et la nécessité de proposer des idées qui répondent

toujours aux standards de qualité de l'agence. Il y a aussi plusieurs composantes de leur métier qu'ils ne connaissaient pas avant. Plusieurs jeunes concepteurs-rédacteurs ont affirmé que la répartition de leurs tâches les a surpris, c'est-à-dire qu'ils s'attendaient à passer davantage de temps à faire de la création, et moins à faire de la révision, de la rédaction et de l'adaptation. La relation avec les clients peut aussi être déstabilisant pour certains, qui estiment que leurs cours universitaires ne leur ont pas dépeint fidèlement la liberté qu'ils ont réellement dans l'exécution de leurs mandats. Samuel, concepteur-rédacteur dans une agence de taille moyenne, illustre cette situation :

Je pense que dans le bac et dans les travaux qu'on avait à faire, et même les stages, à la limite, on nous a un peu glorifié ce que [le métier de concepteur-rédacteur] était. [...] Souvent, ce sont des clients qui n'ont pas une vision super innovante de la communication, fait que c'est dur de pousser des concepts, et plus souvent qu'autrement, je me retrouvais à faire de la production, plus que de la création... On me donne un message et il faut juste que je le mette dans de beaux mots. Je n'ai pas l'impression de créer quoi que ce soit dans ce temps-là. Ça, je pense, c'est le *major pain* des trucs qui m'ont le plus surpris par rapport à ce à quoi je m'attendais. C'est plus rare que je ne l'aurais cru les fois où on me présente une problématique ou des objectifs, comme dans nos cours, et « Trouve un concept! ».

Comme nous le constatons, les connaissances inconnues sur la réalité des métiers créatifs peuvent créer un désenchantement pour les novices qui vivent leur première expérience en agence.

Pour Éloïse, conceptrice-rédactrice dans une grande agence, ce sont les activités comme les journées *Portes ouvertes en agence* de l'A2C ou les *Jeux de la communication*<sup>7</sup> qui l'ont familiarisée avec l'industrie avant le début de sa carrière. Si quelques novices estiment que leur baccalauréat ne les a pas bien préparés au milieu, Louis-Philippe affirme le contraire, que sa formation lui a appris à gérer les relations avec les clients et ses tâches quotidiennes.

Bref, à leurs débuts, les novices sont confrontés à certaines réalités décevantes du métier créatif qui peuvent les déstabiliser.

---

<sup>7</sup> Les Jeux de la Communication sont une compétition interuniversitaire annuelle rassemblant des étudiants en communication de plusieurs universités francophones canadiennes. Pendant plusieurs jours, les étudiants s'affrontent dans des épreuves reliées aux différents champs de la communication, comme la publicité, les relations publiques ou le journalisme.

### 5.1.2 Les novices ressentent le besoin de cacher leur ignorance

Plusieurs novices ont l'impression de se faire tester par leurs supérieurs et de devoir se prouver pour accéder à des mandats de plus grande ampleur ou gagner la confiance de leurs collègues. Ils savent que l'autonomie est une qualité valorisée dans leur domaine et qu'ils doivent se montrer prêts à relever tous les défis pour asseoir leur crédibilité. Pour les novices, avoir l'air incertain face à un mandat n'est pas une possibilité. Il faut toujours savoir se montrer sûr de soi, même lorsque l'on accomplit une tâche pour la première fois.

Toutefois, ce besoin de se prouver empêche plusieurs jeunes créatifs d'aller demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin, par peur de paraître incompetents, ou même de se faire retirer un projet :

La crainte, souvent, quand tu commences, c'est que tu veux montrer que tu es bon et, des fois, tu n'oses pas demander de l'aide parce que tu ne veux pas te faire enlever ton projet. Ou tu ne veux pas, par exemple, que tu montres ta ligne [à un autre concepteur-rédacteur], et que là, finalement, lui en trouve une meilleure et que ce soit sa ligne qui se retrouve dans le *deck* et que tu arrives devant ton DC [directeur de création] et que ce ne soit pas toi qui l'aies fait. (Félix, concepteur-rédacteur dans une grande agence)

Nous voyons donc que les novices vont préférer se retenir de demander de l'aide plutôt que d'exposer leur présumée ignorance.

Les juniors vont aussi parfois se retenir de poser des questions lorsqu'un mandat ne leur semble pas clair, croyant qu'ils doivent se débrouiller avec les informations qui leur sont fournies. Lydia, une jeune designer dans une agence de taille moyenne, a affirmé qu'elle n'osait pas parler lorsque le nombre d'heures qui lui était alloué pour un projet lui semblait insuffisant, croyant qu'elle devait se forcer davantage pour entrer dans cette période de temps.

Ainsi, ce besoin de prouver leurs compétences ou de masquer leur ignorance peut causer de l'insécurité chez les novices.

### 5.1.3 Les novices doivent apprendre à gérer leur stress

La publicité est une industrie où il y a beaucoup de pression, de demandes urgentes et d'heures supplémentaires. Ces conditions, additionnées au stress d'une première expérience professionnelle en agence, s'avèrent très éprouvantes pour les jeunes créatifs : « Il y a



beaucoup, beaucoup de stress. Et au début, je ne savais pas trop comment le gérer. C'est très intense comme monde et c'est pas fait pour tout le monde, et je le comprends », dit Pierre-Olivier, créateur de contenu.

Les novices ont mentionné qu'il était stressant de jongler avec plusieurs tâches à la fois et qu'à leurs débuts, ils n'ont pas nécessairement les outils pour bien organiser leur travail. Accomplir une tâche pour la première fois est aussi un facteur de stress.

Il semble important pour les novices d'apprendre à gérer leur stress pour se sentir plus à l'aise et avoir les idées plus claires. Chaque personne se donne différents moyens pour surmonter ce problème et développer des méthodes pour travailler plus efficacement : faire des listes de tâches, mettre en ordre ses priorités ou communiquer avec le service-conseil pour trouver une solution quand les délais sont trop serrés.

Même s'il y a souvent une culture de l'urgence dans les agences, les novices apprennent aussi, avec le temps, à relativiser et à ne pas se mettre trop de pression. Pierre-Olivier en témoigne :

Je pense que depuis l'an et demi que je suis ici, j'ai vraiment appris à relativiser et à comprendre qu'à la fin de la journée, il n'y aura pas mort d'homme non plus. On n'est pas dans la *business* de sauver des vies. [...] C'est pas de la chirurgie à cœur ouvert. Si un *meme* que je fais pour [un client] n'est pas publié ce jour-là, ben il ne sera pas publié ce jour-là. Ce sont des choses qui arrivent.

Pour Mélissa, directrice artistique dans une grande agence, il est aussi important d'apprendre à se faire confiance. En accomplissant des tâches nouvelles et en constatant qu'elle est capable de réussir, le stress devient de moins en moins présent : « Niveau gestion du stress, vu que ça devient une habitude, ça aide. C'est moins nouveau chaque fois que t'en fais [des nouvelles tâches]. »

Bref, le stress est, pour plusieurs novices, une réaction à la nouveauté et à l'intensité du travail en agence. Avec l'expérience, ils parviennent à développer leurs propres outils pour calmer leur stress, mais, comme nous le verrons plus loin, certaines agences mettent en place des mesures pour offrir un milieu de travail moins stressant pour les jeunes créatifs.

### 5.1.4 Les novices doivent apprendre à ne pas prendre la critique personnellement

Une difficulté rencontrée par plusieurs participants est d'apprendre à se détacher de ses créations et à ne pas se montrer trop sensible à la critique, une composante inhérente aux métiers créatifs. En effet, les idées des créatifs sont constamment soumises au jugement de leurs pairs, de leurs collègues du service-conseil et des clients, chacun ayant une vision de la créativité et des intérêts envers le projet qui leur sont propres.

Comme l'expose Félix, en parlant de ses idées qui ne sont pas retenues par ses collègues, le travail créatif en est un très personnel : « J'ai un immense respect pour [les gens du service-conseil], même si des fois je suis *borderline* irrespectueux avec eux, parce que c'est quand même émotif comme job, ce qu'on fait. Parce que c'est comme si tu avais plein de bébés et que tu les tuais tout le temps. » (Félix, concepteur-rédacteur)

Cela est aussi vrai pour les créatifs plus expérimentés. Toutefois, le défi pour les novices est d'accepter cette rupture entre la perception qu'ils ont d'eux-mêmes et de leur créativité, et la réalité de ce qu'ils valent réellement sur le marché du travail.

En sortant de l'université, certains sont très sûrs d'eux-mêmes et de leur créativité. Cela peut être un choc de constater que leurs idées ne sont pas toujours aussi bonnes et originales qu'ils ne l'auraient souhaité. Selon Pierre-Olivier, il est essentiel pour les jeunes créatifs d'apprendre à mettre de côté leur ego et d'accepter la critique.

Je pense que quand on sort de l'université, on est super confiant : « Je vais faire une bonne job ». Et il y a des concepts qui sont juste moins bons que d'autres et il faut l'accepter. En général, la rétroaction vient bien, et ça se fait de façon très polie. Fait qu'on le sait que c'est pas nécessairement le meilleur des trucs, mais en même temps, c'est rien pour baisser notre estime, nous affecter. (Pierre-Olivier, créateur de contenu)

Cet extrait montre aussi que la rétroaction qui est polie et respectueuse de l'idée est plus facile à accepter pour les jeunes créatifs.

Même s'il s'agit d'un élément essentiel aux métiers créatifs, certains novices ne réalisent pas à quel point il est angoissant de soumettre sa créativité au jugement non seulement du directeur de création, mais aussi des personnes à tous les autres niveaux d'approbation. Pour Maxime, il est difficile de voir ses créations modifiées par ses collègues ou des clients, au point de ne parfois plus reconnaître son idée.

Si tu me dis que tu n'aimes pas ce que j'ai fait, je m'en fous... Mais je ne m'en fous pas complètement. Ça, je trouve que c'est dur, des fois, quand tu es sûr que tu as une bonne idée, que c'est la meilleure piste, et finalement on n'aime pas mon titre et on me dit d'aller de l'autre bord. Être capable de *switcher*, comme ça, en étant indifférent, c'est quelque chose à quoi il faut s'attendre, je pense. (Maxime, concepteur-rédacteur)

Ainsi, plusieurs novices associent leur valeur à leurs idées et il est donc difficile de s'en détacher émotionnellement, contrairement à ce qu'ils peuvent laisser paraître.

D'autres novices parviennent à mieux accepter la critique et à changer leurs idées. Pour Mélissa, le truc est de se rappeler que la création est subjective et qu'il ne faut pas trop s'attacher à ses créations, sachant qu'elles seront sans doute modifiées. « C'est tellement une habitude que t'sais, tu présentes des options, et le client va choisir tel, tel truc et ce sera pas l'option que t'adores le plus. [...] Il y a du monde on dirait à qui ça tient vraiment à cœur, ces trucs-là. [...] Je sais pas, c'est juste ça, le travail », mentionne-t-elle.

Bref, à leurs débuts, certains novices ont de la difficulté à ne pas prendre personnellement la critique, ce qui peut affecter leur motivation et leur confiance en eux.

## **5.2 Des mesures d'accueil et de formation utiles**

Les catégories regroupées sous ce thème se rapportent à toutes les mesures liées spécifiquement à l'accueil, à l'intégration et à la formation des novices. Ces dernières sont déployées volontairement par les agences pour accompagner les créatifs dans leur développement. La plupart de ces mesures sont ponctuelles et ne concernent pas les structures et processus du travail quotidien des agences.

Nous verrons donc quelles mesures d'accueil et de formation s'avèrent utiles pour les novices et, au contraire, les freins qui nuisent à leur accueil et à leur développement professionnel.

### **5.2.1 Les activités de formation aident les novices à développer leurs compétences**

Tous les novices rencontrés s'entendent pour dire que les activités de formation offertes par leur agence leur sont bénéfiques. Même si plusieurs estiment qu'ils ont une grande part de responsabilité dans leur propre apprentissage, soit d'aller chercher par eux-mêmes des outils ou de se former durant leur temps personnel, tous apprécient les mesures de formation déployées par leur milieu de travail.

Parmi les différentes formules de formation mentionnées par les participants, certaines consistent à accorder un budget de formation annuel aux novices qu'ils gèrent eux-mêmes. D'autres vont plutôt rembourser un certain montant du prix d'un cours auquel le novice s'est inscrit. Certaines agences vont prendre les devants et organiser elles-mêmes des formations pour leurs employés alors que chez d'autres, il n'y a pas de mesures de formation mises en place. Dans ces cas, les employés doivent pousser leur employeur à leur accorder des formations ou tout simplement s'en passer.

Les novices ont dit apprécier les mesures de formation individuelles, où ils peuvent choisir les activités qu'ils désirent suivre et gérer leur budget de formation. Ils sont aussi reconnaissants des agences qui leur permettent d'avoir un horaire flexible pour s'adapter aux activités de formation ou de choisir des cours qui ne sont pas seulement centrés sur leur métier. « Essayer des affaires qui ne sont pas dans nos champs de compétences, ça brasse de bonnes idées », affirme Maxime, concepteur-rédacteur dans une petite agence, qui a utilisé une partie de son budget pour suivre des cours de photographie. Il s'est également servi de son budget pour s'acheter des livres sur le processus de création et l'industrie publicitaire.

Il est toutefois à noter que les novices responsables de leur budget de formation ne l'utilisent parfois pas complètement durant l'année, que ce soit par oubli ou par manque d'initiative. « Mais je t'avouerais aussi que je n'ai pas été le meilleur pour aller les chercher : j'aurais pu suivre plus de formations. Cette année, à date, je suis à 50 % de mon budget, même pas, alloué en formation », ajoute Maxime.

Les novices apprécient aussi les activités de formation organisées par l'agence, comme les diners-conférences avec des gens qui partagent leur expertise ou un « campus » qui offre diverses formations où l'inscription est libre.

Les participants soulèvent le fait que les formations organisées par les agences sont souvent très générales sur le milieu, et peu axées sur la création. « [...] il y a un campus qui donne beaucoup de formations, mais pas tant en création comme telle. C'est plus mettons sur un bon *pitch*, un peu tout plein d'affaires. Plein de trucs, mais pas tant sur comment écrire, et t'sais, tout le monde a des portraits atypiques », dit Félix, concepteur-rédacteur dans une grande agence, en parlant de son lieu de travail actuel. Selon lui, le fait que tous les créatifs aient des expériences scolaires et professionnelles différentes rend difficile le choix de formations, puisque chacun n'a pas les mêmes besoins. Son activité préférée demeure donc un cours donné par l'École nationale de l'humour, étalé sur plusieurs semaines et réservé

spécifiquement aux concepteurs-rédacteurs, qui a été organisé par son ancienne agence. Cette formation lui a permis de mieux maîtriser les bases de la rédaction humoristique.

Pour Louis-Philippe, directeur artistique dans une agence de taille moyenne, il ne fait aucun doute que les formations offertes par son agence permettent d'apprendre. En parlant d'ateliers auxquels il a assisté, il mentionne que ces activités sont très utiles pour aller chercher plus de connaissances et enrichir sa culture publicitaire. « C'était vraiment productif », ajoute-t-il.

Bref, toutes les initiatives de formation semblent être appréciées par les novices et utiles pour apprendre. Même si les participants aiment être responsables de leur formation, ils apprécient tout de même les activités organisées par leur agence elle-même. Elles leur permettent de développer de nouvelles compétences et d'élargir leurs horizons, que ce soit en expérimentant avec différentes activités créatives ou en découvrant d'autres domaines de l'industrie qui ne touchent pas directement la création publicitaire.

### **5.2.2 Les mesures d'accueil déployées à l'arrivée aident les novices à mieux s'intégrer**

En général, les efforts d'accueil à l'arrivée de l'employé aident les novices à se sentir plus à l'aise et à mieux cerner l'environnement dans lequel ils se trouvent. Plusieurs mesures d'accueil plus traditionnelles ont été mentionnées par les participants, comme la première journée avec la visite du bureau, la présentation des collègues, la rencontre avec les ressources humaines et les activités sociales avec les collègues.

Certaines agences ont des programmes d'intégration plus élaborés qui semblent avoir été réellement bénéfiques pour les novices. Par exemple, une agence offre un programme de formation en ligne de quelques jours qui permet d'introduire les nouveaux employés aux outils et aux plateformes utilisés dans l'organisation. Une autre a monté son « université » pour former les nouveaux arrivants : « C'est des mélanges de présentations. Différents services de [l'agence] qui vont parler de ce qu'ils font [...], la gamme de services qu'ils offrent, le genre de conseils qu'ils peuvent nous offrir. Fait que ça, ça nous permet beaucoup de se situer dans l'agence, d'avoir des personnes-ressources », décrit Pierre-Olivier, créateur de contenu dans une grande agence. Il explique qu'il a aussi été jumelé avec un *buddy*, soit un collègue qui, sans être un supérieur, agit comme personne-ressource pour le nouvel arrivé.

La première journée de travail [à l'agence], on se fait assigner un *buddy*, fait que quelqu'un qui va venir nous chercher après notre [formation] pendant l'heure du *lunch*, [...] qui mange avec nous, qui nous présente un peu où sont les toilettes, comment l'imprimante fonctionne, comment ta puce fonctionne, comment tu rentres tes heures dans ta feuille de temps, et

qui nous présente aussi aux autres membres de notre équipe. Fait que c'est tout le temps quelqu'un de proche et ça devient ta personne-ressource à travers ton parcours [à l'agence].

Pierre-Olivier a particulièrement apprécié le fait d'avoir une personne-ressource qui n'est pas un supérieur, avec qui il peut discuter en toute transparence de son intégration à l'agence et de ses ambitions professionnelles.

Pour Éloïse, conceptrice-rédactrice dans une grande agence, l'accompagnement et le processus d'intégration ont débuté avant même l'arrivée à l'agence. Les deux semaines précédant son arrivée, l'agence lui a fourni toutes les informations dont elle aurait besoin avant son entrée en poste (horaire, code vestimentaire, culture organisationnelle, etc.). Les gens des ressources humaines ont aussi pris le temps de discuter longuement avec elle pour répondre à ses questions sur le poste, l'environnement de travail, les tâches en plus d'apaiser certaines inquiétudes.

J'ai aussi eu juste une conversation avec les RH parce que j'avais aussi quelques doutes avant de m'en venir et je leur en ai parlé. Fait qu'ils ont pris le temps de m'appeler et ils ont pris une heure au téléphone avec moi pour parler de ma vie personnelle, dans le sens que j'étais pas sûre si c'était la bonne décision pour moi dans ma vie. Fait qu'ils n'ont pas essayé de me mettre de la pression non plus, mais juste vraiment d'écouter et de me donner les réponses dont j'avais besoin pour prendre ma décision. Fait qu'il y a eu comme ça pendant deux semaines.

Nous voyons donc que l'agence a su accompagner la novice et la mettre à l'aise avant son arrivée, et ce, pas seulement sur des aspects techniques ou logistiques. Une approche personnalisée et humaine semble aider les novices à se sentir plus confortables et à avoir un aperçu de l'ambiance de l'agence.

Donc, les initiatives d'accueil et de formation sont importantes pour les novices puisqu'elles affectent positivement leur expérience.

### **5.2.3 Une ambiance bienveillante et accueillante rend les novices à l'aise**

Selon les novices, être accueillis dans une ambiance décontractée et amicale diminuerait la pression et les aiderait à se sentir bien dès leur arrivée dans l'agence. Pour Pierre-Olivier, l'ambiance détendue et conviviale de son milieu de travail a facilité la transition de l'université vers ce premier poste en agence.

Ils ont vraiment le tour de nous faire sentir à l'aise. C'est un environnement de travail qui est très relaxe. On est habillé très *casual*, et les salles de *meetings*, tout est très organique, fait qu'au moins il y a ça qui est moins stressant. On n'a pas le souci de l'apparence, le souci du « livré tout le temps parfait ». Ils savent qu'on est un canevas et qu'ils vont travailler sur nous pendant un bout. Ils ne s'attendent pas à grand-chose de spectaculaire au début.

Savoir que l'agence comprend leur réalité et qu'elle a des attentes réalistes est donc apaisant pour les novices. Au-delà de l'ambiance, c'est aussi la façon de concevoir la place et le rôle du novice qui est compréhensive et détendue dans certaines agences.

Le respect et l'ouverture permettent aussi aux jeunes créatifs de se sentir libres de s'exprimer sur un sujet sans être jugés, même s'ils ont moins d'expérience que leurs collègues, comme en témoigne Éloïse.

Ici j'ai tout de suite su que tout le monde est un peu *player* pour le même objectif. Fait que l'opinion de tout le monde est importante et ça crée une espèce de dynamique vraiment respectueuse. Je dirais que ça, c'est quelque chose que j'ai su avant et c'est ça qui m'a attirée d'ici. (Éloïse, conceptrice-rédactrice)

La jeune conceptrice-rédactrice apprécie donc que son équipe prenne en considération son opinion, malgré son statut de novice. Par l'utilisation du terme « player », elle illustre le fait que tous les employés font partie de la même équipe, ce qui leur permet de travailler ensemble sans tension et sans compétition. Il est important pour elle de savoir que chaque personne est présente pour la supporter et qu'elle est libre de s'exprimer, ce qui diminue le stress et la pression.

Avoir l'impression que l'agence se soucie de leur bien-être est aussi un élément qui met les jeunes créatifs en confiance et qui développe leur attachement envers leur milieu de travail. Ce souci inclut aussi la reconnaissance. Recevoir des commentaires positifs sur leur travail et se faire rassurer aide les novices à traverser des périodes stressantes ou plus chargées. Éloïse explique qu'elle a apprécié la reconnaissance et l'encadrement offerts par son agence à la suite d'une période de travail particulièrement stressante à son arrivée : « À la fin de ce projet-là, que j'avais été hyper *rushée*, le service-conseil a pris le temps de venir me voir et m'a dit : "On apprécie vraiment. Aussi on veut te rassurer que ce n'est pas tout le temps

comme ça." Et on dirait que j'avais besoin de ça, parce que c'était vraiment intense au début. ».

L'agence a su reconnaître qu'Éloïse n'avait pas nécessairement les repères pour appréhender son environnement et les attentes. Elle est donc proactive dans le soutien qu'elle apporte.

Ainsi, une ambiance décontractée et accueillante permet de diminuer le stress d'une première expérience en agence et de développer le sentiment d'appartenance des créatifs envers l'organisation. Cette ambiance est le résultat d'une écoute attentive, de respect, de reconnaissance et d'un environnement décontracté.

#### **5.2.4 Un manque de ressources de l'agence nuit à la formation et à l'accueil des novices**

Plusieurs participants ont par contre mentionné des freins à leur formation et à leur accueil. Ces derniers se présentent sous la forme de contraintes d'argent, de temps ou de personnel qui empêchent les agences d'accompagner les novices comme ils en auraient besoin.

Lydia, designer dans une agence de taille moyenne, explique que son agence réserve les journées de formations et de conférences aux directeurs et qu'elle y a donc rarement accès : « [...] en tant que junior, on s'entend que je ne fais pas les plus gros salaires qu'il y a non plus, fait que je ne peux pas me permettre d'avoir une journée de conférences à 800 \$.

Plusieurs novices mentionnent qu'ils aimeraient avoir du temps réservé à leur horaire pour de la recherche et de la formation, ce qui est impossible dans leur agence en raison des horaires chargés et des livrables. Ces contraintes font également en sorte que les novices n'ont pas toutes les ressources dont ils auraient besoin à leur arrivée, comme l'expose Maxime.

On n'est pas un presse-citron, mais on s'autopresse le citron toute la *gang*, dans le sens qu'avec le *workload* qu'on a, et le peu d'effectifs qu'on est, il faut travailler, travailler, travailler. Ce contexte-là, ça faisait en sorte que l'intégration et la formation de quelqu'un en poste sont un peu négligées. Je trouve ça dommage un peu, mais ça, ça fait en sorte qu'il faut que tu manges un peu tes croûtes par toi-même. (Maxime, concepteur-rédacteur)

Samuel, concepteur-rédacteur dans une agence de taille moyenne, vit une expérience similaire à celle de Maxime, puisqu'il aimerait avoir des heures au bureau consacrées à la formation, mais les contraintes de performance l'en empêchent :



Avoir du temps de consacré au bureau pour juste de la formation, juste s'informer [aiderait à l'apprentissage]. Parce que tous les trucs que je fais pour apprendre ce qui se fait ailleurs, je les fais sur mes heures à moi. Fait que des fois d'avoir une, deux ou trois heures par semaine, juste consacrées à ça, sur lesquelles je peux chercher, apprendre des trucs sur des plateformes en ligne, *whatever*, je pense que ça pourrait être bien. Mais là il y a des enjeux techniques de... Il faut performer. (Samuel, concepteur-rédacteur)

Nous constatons donc qu'un manque de temps et de personnel fait en sorte que les novices doivent se débrouiller par eux-mêmes pour apprendre leur métier et se former. Surtout, on considère, implicitement, que se former ne fait pas partie des tâches d'un novice, qu'il doit y arriver par lui-même.

Des contraintes financières peuvent aussi empêcher les agences d'engager des employés créatifs plus expérimentés qui pourraient jouer un rôle de mentor pour les novices qui n'ont pas de personne-ressource vers qui se tourner lorsqu'il est question d'idéation et de conception. Pour Maxime, à qui l'on promet l'embauche d'un partenaire créatif depuis longtemps, cette situation devient frustrante : « On m'a souvent dit : "On va t'en trouver un, un *partner*, un *senior partner*, pour t'aider et t'épauler." [...] On me disait: « On va l'amener ici, [un concepteur-rédacteur d'expérience], et il va travailler avec toi." Mais ça ne s'est jamais vraiment passé. »

Bref, certaines contraintes peuvent mener les agences à négliger l'accueil et la formation de leurs jeunes créatifs, ce qui peut les mécontenter et leur donner l'impression d'être laissés à eux-mêmes.

### **5.3 Les tâches et les responsabilités comme source d'engagement**

Chez les novices, les tâches et les responsabilités confiées représentent, en partie, la confiance qu'ont leurs supérieurs envers eux et la vitesse à laquelle ils peuvent développer leurs connaissances. Comme nous le verrons avec ce thème, les novices satisfaits de leurs responsabilités, de leurs tâches et de leurs mandats développent un plus fort sentiment d'appartenance envers leur agence, ce qui les rend plus fidèles envers cette dernière. Les participants prenant part à des projets variés ont aussi l'impression d'apprendre plus vite.

### 5.3.1 Les novices apprécient avoir beaucoup de responsabilités

Les jeunes créatifs reconnaissent l'importance des tâches et des responsabilités dans leur apprentissage et dans leur développement professionnel. Ils savent aussi que se voir confier des projets d'ampleur est un signe de confiance de la part des agences. Il n'est donc pas surprenant que les novices apprécient accomplir des mandats où ils peuvent faire leurs preuves et développer leurs compétences.

Plusieurs novices ont mentionné qu'avoir plus de responsabilités leur permet d'apprendre plus rapidement qu'ils ne le feraient s'ils étaient ailleurs. Pour Louis-Philippe, directeur artistique dans une agence de taille moyenne, l'apport de ses tâches et de ses responsabilités dans le développement de ses compétences est non négligeable :

J'ai quand même été chanceux ici, à l'agence. J'ai été sur une courbe d'apprentissage assez rapide, c'est-à-dire qu'en un an, j'ai pu participer à plusieurs *photoshoots*, pour lesquels j'ai fait la direction artistique, j'ai aussi été dans un tournage, j'ai deux spots publicitaires nationaux et des campagnes d'affichage à grande échelle. J'ai pu rapidement participer à de gros projets, donc ça c'est sûr que ça a été merveilleux pour apprendre et me développer. Tous ces projets-là combinés ça a été comme une formation exceptionnelle qui m'a permis d'en apprendre plus durant cette année-là que j'en avais appris sur trois ans de bac [...]. (Louis-Philippe, directeur artistique)

En plus d'associer la rapidité de son apprentissage aux projets accomplis, Louis-Philippe se sent privilégié, « chanceux », d'être dans une agence qui lui offre ces occasions. D'autant qu'il est partie prenante des projets, pas seulement un observateur passif : les tâches confiées sont en adéquation avec son poste. Lydia, designer dans une agence de taille moyenne, partage le même sentiment.

Ce n'est pas justement une grande agence et c'est l'*fun* parce que vu que c'est plus petit, tu as plus de responsabilités. Si j'étais allée chez [une grande agence de Montréal], c'est sûr que c'est impressionnant, mais tu fais tout le temps la même chose et tu fais ce qu'on te dit, aussi. Tu ne fais pas tout le projet, tu fais une petite partie du projet. [...] Comme je suis avec les concepteurs, après ça je parle aux monteurs de maquettes, après je vais parler avec le directeur artistique. Là je vais travailler à faire évoluer les marques. Fait que je peux voir plusieurs aspects d'un projet.

La jeune créative a l'impression qu'être dans une petite agence lui permet d'avoir plus de liberté et d'autonomie que si elle était ailleurs. Ses responsabilités font en sorte qu'elle

apprécie encore plus son milieu de travail et cela améliore son engagement envers son agence.

Nous pouvons même aller jusqu'à dire que les responsabilités sont un facteur important dans la rétention des jeunes créatifs dans les agences. Éloïse, conceptrice-rédactrice dans une grande agence qui, avec un peu plus d'un an d'expérience, effectue déjà de la rédaction de scripts, de la direction d'acteurs et de la conception publicitaire pour tous les supports médiatiques, ne se voit pas quitter son agence actuelle :

Vu que j'ai connu ça tellement jeune, t'sais c'était comme ça chez [son ancienne agence] aussi, et je me compte vraiment chanceuse qu'ils me fassent autant confiance. Mais je ne pense pas que je serais capable de comme, mettons dans deux ans, faire un *switch* et aller chez [une autre grande agence de Montréal] et commencer à faire juste des bannières.

Nous voyons que le fait qu'elle ait autant de responsabilités que ses collègues plus expérimentés donne l'impression à Éloïse d'avoir trouvé en son agence quelque chose d'unique et qu'elle n'aura pas d'aussi belles occasions ailleurs. Le cas d'Éloïse illustre aussi le fait qu'évoluer dans une agence de grande taille ne signifie pas nécessairement avoir moins de responsabilités.

Idem pour Lydia, qui croit rester à son agence plus longtemps qu'elle ne le prévoyait au début.

Honnêtement, je pensais peut-être faire un an à cette agence-là et ensuite sauter pour aller voir dans une plus grande agence. [...] Là, maintenant que ça fait plus longtemps que je suis là, j'ai envie de rester plusieurs années et c'est sûr qu'un jour je vais aller voir ailleurs aussi pour évoluer. Mais pour le moment je sais que c'est vraiment une bonne place pour évoluer.

Ainsi, quand les novices sentent qu'ils ont la possibilité d'apprendre et de se développer à un endroit, ils ont envie d'y rester plus longtemps. Comme le montre Lydia, quand les jeunes créatifs mettent les pieds dans une agence qui leur donne les projets et les responsabilités pour évoluer, ils ne vont plus considérer qu'il s'agit seulement d'une agence pour faire leurs premiers pas, mais d'un environnement pour continuer à apprendre durant de nombreuses années.

Bref, les novices apprécient avoir beaucoup de responsabilités, car cela leur permet de développer leurs compétences et d'évoluer plus rapidement dans leur carrière. Les jeunes

créatifs sont également reconnaissants envers les agences qui leur accordent des projets à la hauteur de leurs ambitions, tout particulièrement parce qu'ils considèrent cet état comme une chance. Cette impression d'avoir tiré le bon numéro en tombant sur une agence qui leur fait confiance a pour effet de renforcer l'engagement des novices pour leur milieu de travail.

### **5.3.2 Les novices apprécient que leurs tâches soient adaptées à leurs intérêts et à leurs aptitudes**

Plusieurs novices ont mentionné qu'ils aimait que leur agence prenne en considération leurs forces et leurs intérêts pour personnaliser leur poste.

Par exemple, Éloïse cultive un intérêt pour plusieurs disciplines artistiques. Elle apprécie particulièrement que ses supérieurs lui confient certaines tâches qui ne sont pas caractéristiques du poste de conceptrice-rédactrice, mais pour lesquelles elle possède des aptitudes.

Ils m'ont vraiment demandé quelles étaient mes aptitudes, et mes aptitudes aussi en dehors de ce qui est typiquement conception-rédaction, et ils utilisent vraiment ça et ils sont vraiment à l'écoute de ça. Donc ils ont un peu adapté les tâches que j'ai en fonction de ça. Ils m'ont déjà proposée comme maquilleuse sur un projet, ils me font faire de la conception en anglais aussi, pis ça c'est quelque chose que je ne faisais pas avant. (Éloïse, conceptrice-rédactrice)

Nous voyons qu'Éloïse est reconnaissante d'avoir l'occasion d'essayer de nouvelles tâches et de pratiquer des activités qui la passionnent. Elle se sent écoutée et a l'impression que son bien-être est pris en considération dans cette agence.

Cette personnalisation du poste peut aussi concerner l'ensemble des tâches pour permettre aux novices de se concentrer davantage sur ce qu'ils aiment et de miser sur les compétences qu'ils souhaitent le plus développer. Plusieurs jeunes créatifs ont aussi vu leur poste évoluer au fil du temps pour accorder plus d'importance à ce qui les anime le plus.

Pierre-Olivier, créateur de contenu dans une grande agence, explique que les tâches de gestion de communauté sont réparties entre sa collègue et lui selon leurs intérêts respectifs : « Quand c'est quelque chose de plus humour, Internet, culturel, c'est plus moi qui m'en occupe, tandis que ma collègue en gestion de communauté est meilleure en photographie, en retouche photo, donc elle est peut-être meilleure dans des trucs un peu plus contemplatifs. »

Mélissa, quant à elle, avait mentionné à son entrevue qu'elle était particulièrement intéressée par le *motion design*. Une fois entrée en poste, elle a été agréablement surprise par la quantité de projets de ce type qui lui ont été accordés.

Je ne sais pas si c'est un hasard ou s'ils ont vraiment pris en considération que j'aimais ça. Mais t'sais, ils sont vraiment attentionnés. Je ne savais pas si ça allait être des fausses promesses pour t'attirer au travail, si ça allait se concrétiser, mais, finalement, ils me donnent des trucs que j'aime et qui correspondent à mes forces. (Mélissa, directrice artistique)

Encore ici, nous remarquons que les novices apprécient l'attention que portent leurs supérieurs à leur bien-être au travail et qu'avoir la possibilité d'effectuer des tâches adaptées à leurs intérêts représente pour eux un réel avantage. Par ailleurs, l'on voit que cette prise en compte des intérêts renvoie, en quelque sorte, à une forme de bienveillance que nous avons soulevée plus haut. De fait, prendre en compte les intérêts est synonyme d'une agence « attentionnée », « à l'écoute ».

### **5.3.3 Travailler sur des comptes et des mandats diversifiés est une source de motivation**

Parmi les participants ayant déjà changé d'agence ou pensant le faire éventuellement, la raison de départ la plus souvent évoquée est la recherche de tâches, de mandats et de comptes plus variés et plus stimulants.

Lorsque Mélissa parle de sa première expérience de travail, dans une petite agence, elle mentionne que la plupart de ses projets étaient similaires : « C'était une petite place, on avait un gros client seulement, fait que c'était vraiment redondant. Ce n'était pas super créatif », dit-elle. Elle a finalement décidé de remettre sa démission quand l'agence est devenue entièrement dépendante de ce seul client pour qui elle réalisait des tâches très peu variées.

Quant à Louis-Philippe, même s'il est heureux à son agence actuelle et qu'il apprécie les responsabilités et les projets qui lui sont confiés, il envisage tout de même quitter dans un avenir rapproché.

Parce que l'équipe est formidable ici, mais c'est sûr qu'après... Ce qu'il faut savoir, c'est que je n'aime pas la routine. Si je suis trop longtemps, disons, à faire le même compte, les mêmes projets, ben je vais m'ennuyer. Donc c'est un peu ce désir-là de vouloir avoir un nouveau défi, un peu de nouveauté qui ferait en sorte que dans quelques mois ou un an je serais prêt à changer d'agence. (Louis-Philippe, directeur artistique)

Il semble acquis pour les novices que changer d'agence régulièrement est la meilleure façon d'avoir de la variété dans leur travail et de faire avancer leur carrière. Ainsi, même si les projets de Louis-Philippe le satisfont présentement, il prévoit bientôt chercher un poste ailleurs pour continuer à relever de nouveaux défis.

Évidemment, la recherche de projets stimulants est importante pour la plupart des créatifs, peu importe leur nombre d'années d'expérience. Ce qui est différent pour les novices est que les mandats et les tâches de leurs premières années d'expérience sont l'occasion pour eux d'apprendre leur métier, de développer des compétences qu'ils ne possèdent pas encore. Ils souhaitent que cet apprentissage se fasse rapidement et qu'ils puissent acquérir des responsabilités dès que possible. Comme l'expose Pierre-Olivier, travailler sur différents comptes est une bonne façon de développer ses compétences en création de contenu :

Je pense que c'est beaucoup de travailler sur différents clients qui a vraiment fait du bien. [...] On apprend à gérer justement chaque client avec son ton, la manière dont il communique sur le Web, on apprend tout, comment ils fonctionnent. Et c'est ça que j'aime, c'est qu'à chaque semaine, on adapte ce qu'on crée à chacun des clients et ça change complètement la façon dont on travaille. (Pierre-Olivier, créateur de contenu)

Ainsi, selon Pierre-Olivier, réaliser des mandats pour de nombreux clients lui a permis d'élargir ses connaissances et de se familiariser avec différentes industries.

Au-delà de l'apprentissage, travailler sur des comptes et des projets diversifiés permet de garder les jeunes créatifs stimulés et d'éviter la monotonie. Félix, concepteur-rédacteur dans une grande agence, explique qu'à son agence, les employés sont rassemblés en différentes équipes qui sont chacune responsables de quelques comptes. Selon lui, cette organisation du travail peut parfois nuire à la motivation des créatifs.

On a comme trois comptes dans notre groupe et des fois ça peut devenir frustrant, répétitif, quasiment aliénant, ou même un peu un piège, de tomber dans des réflexes « Penses-tu que le client va aimer ça? » et de moins te forcer. C'est un peu ça le *challenge*, en fait, de ne jamais devenir borné ou prendre pour acquis.

Il apprécie donc que son agence lui laisse parfois la possibilité d'exécuter des mandats à l'extérieur des comptes assignés à son équipe. « Aller voir ailleurs, comme à l'interne, c'est une chance dans une grosse agence. Ça te garde motivé et ça cultive l'intérêt », ajoute-t-il.

La variété peut aussi se retrouver dans les tâches en tant que telles et dans l'organisation du temps des novices. Pour Éloïse, il est essentiel d'effectuer des tâches différentes durant la semaine et de ne pas simplement « fixer un document Word à longueur de journée ».

J'ai trouvé ça un peu plus difficile dans l'agence où j'étais avant. Mais mettons, ici, je fais du studio environ une fois par semaine, parce qu'on fait beaucoup plus de prod' à l'interne. Fait que ça, ça fait en sorte que ma job est vraiment plus dynamique que ce que c'était avant. Une fois par semaine, je *coache* des voix et des comédiens pour performer les pubs, et ça c'est tellement un *skill set* qui est différent que ce qui est demandé pour, mettons, trouver des idées. (Éloïse, conceptrice-rédactrice)

Nous voyons qu'accomplir différentes tâches permet à la novice de développer de nouvelles compétences qu'elle n'aurait pas l'occasion de travailler si elle ne faisait que de l'idéation et de la rédaction. Elle mentionne également qu'il est important de se garder du « jus créatif » pour les périodes d'idéation en alternant les tâches de conception et les tâches qui demandent un peu moins de créativité, comme l'adaptation (travail fait sur un message publicitaire pour le traduire et l'adapter à un autre marché).

Somme toute, la variété dans les comptes et les mandats est très importante pour les novices, car elle leur permet, d'une part, de développer de nouvelles compétences, et, d'autre part, de rester motivés et stimulés par leur travail.

## **5.4 L'apprentissage par la pratique**

Selon les novices rencontrés, la meilleure façon de développer leurs compétences est la pratique, que ce soit pour apprendre quelque chose de nouveau ou parfaire des connaissances qu'ils possèdent déjà. Ce thème regroupe les différents moyens d'apprendre par la pratique ainsi que la façon dont les expériences de chacun ont influencé leur développement professionnel.

### **5.4.1 Les novices apprennent à accomplir une tâche en la faisant**

À leur entrée dans l'industrie, les créatifs novices se retrouvent face à plusieurs éléments qu'ils n'ont jamais vus durant leur parcours scolaire (processus de création, vocabulaire de l'agence, nouveaux formats publicitaires, etc.). Ils apprennent donc beaucoup sur le terrain et c'est en accomplissant une tâche pour la première fois qu'ils se familiarisent avec elle.

Selon Éloïse, conceptrice-rédactrice dans une grande agence, le développement des compétences des novices augmente très vite lorsqu'ils se voient confier de nouveaux mandats. « Ça se développe vraiment rapidement, parce que tu n'as pas le choix de passer par des espèces de mandats, des fois, que tu n'as jamais fait auparavant. Dès que tu as fait une chose une fois, ça devient plus facile dans le futur. »

En raison de la formation et de l'expérience variant d'un employé à l'autre, les agences ne savent pas toujours où en sont les novices, ce qu'ils sont capables d'accomplir. Pour les évaluer, ils leur confient des mandats.

C'est le service-conseil qui te *briefe* ce que tu fais, ton DC [directeur de création] est comme « Vas-y ». Ils te donnent du lousse, et on *checkera* ça à l'intime au pire si tu t'es planté ou pas. Fait qu'on te garroche des projets et il faut juste que tu assumes que tu le sais... C'est un peu *Fake it 'til you make it*, quand tu commences. (Félix, concepteur-rédacteur)

Comme l'illustre Félix, les supérieurs doivent se montrer flexibles et faire confiance aux novices tout en acceptant que leur travail ne soit peut-être pas parfait la première fois.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs novices mentionnent que l'erreur fait partie du processus d'apprentissage. En parlant de la première fois où il a réalisé une séance photo par lui-même, Louis-Philippe, directeur artistique dans une agence de taille moyenne, explique que l'expérience l'a un peu stressé, mais qu'il était conscient de son processus d'apprentissage : « J'ai fait des erreurs [...], puis les erreurs, moi je trouve qu'elles sont là pour qu'on apprenne d'elles. Donc ça m'a permis de savoir aussi ce que je devais éviter de faire. Ça a été très formateur. »

Après tout, comme le dit Félix : « C'est en te pétant la gueule que tu apprends le plus ».

La plupart des novices rencontrés n'hésitent pas à foncer lorsqu'ils voient une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau et ils sont prêts à sortir de leur zone de confort. Pour Samuel, concepteur-rédacteur dans une agence de taille moyenne, avoir de l'initiative est essentiel au développement professionnel.

Dès qu'on a un nouveau client, un mandat sur lequel je n'ai pas tant de connaissances, ou que je n'ai jamais fait, j'essaie de sauter dessus le plus possible pour avoir cette nouvelle expérience-là. Parce que sinon, si je tombe dans la routine, de faire toujours la même affaire, c'est là que je stagne et que je n'ai pas l'impression d'apprendre, de me développer.



C'est donc sur le terrain que les jeunes créatifs complètent leur formation et apprennent leur métier. Travailler sur une variété de projets, de supports et de comptes leur permet de développer leurs compétences plus rapidement.

#### **5.4.2 La participation et l'observation aident les novices à apprendre**

Un autre aspect de la formation par la pratique est d'apprendre au contact de gens expérimentés. Voir comment leurs collègues travaillent permet aux novices d'apprendre de leurs réflexes et de leurs méthodes, comme leur façon de présenter à un client, leurs processus pour chercher des idées, le type de questions à poser durant un *brief*, etc.

Le supérieur immédiat de Lydia, designer dans une agence de taille moyenne, se montre réceptif à l'idée de la faire participer à différentes étapes du processus de création d'un projet.

Des fois je lui ai demandé : « Ah, j'aimerais ça, participer à la rencontre du client, même si je ne parle pas ». Juste observer, voir comment lui il fait. Lui il va toujours essayer de me faire participer, des fois il me fait présenter moi-même au client. T'sais, j'ai jamais fait ça. Fait que c'est l'*fun* de voir qu'ils ont quand même assez confiance que je puisse faire ça.

Lydia ajoute que ses directeurs l'invitent régulièrement à participer à leurs séances de remue-ménages, ce dont elle est reconnaissante : « T'sais, je ne fais pas juste ma petite job de designer graphique, pour voir plus de choses et faire partie du processus », poursuit-elle.

Nous voyons que la participation et l'observation aident les novices à se sentir inclus et à toucher à des tâches qu'ils ne pourraient pas nécessairement accomplir seuls à ce stade de leur formation. Elles leur permettent également de découvrir d'autres étapes au développement d'un mandat, pour mieux en comprendre le processus global et avoir une vision plus large du projet.

Félix, concepteur-rédacteur dans une grande agence, soulève quelques exemples de participation et d'observation qui aident à l'apprentissage. Selon lui, apporter son soutien à un duo créatif déjà existant peut être bénéfique : « Souvent on travaille en binôme, mais si tu commences, ça peut être bien d'être le *third wheel* au début pour apprendre », dit-il. Il mentionne également sa première expérience d'audition, où il a pu apprendre en observant sa collègue travailler : « Ils sont allés avec une DA [directrice artistique] qui avait plus d'expérience, donc c'était cool, j'apprenais un peu de ses réflexes à elle, qu'est-ce qu'elle regardait. »

Ainsi, que ce soit simplement en observant des collègues travailler ou en effectuant une tâche avec un créatif plus expérimenté, les novices apprennent en découvrant les habitudes, les comportements et les réflexes que ces gens ont développés au fil des années. Se faire inviter à participer est également pour les novices un signe d'ouverture et de confiance de la part de leurs supérieurs.

#### **5.4.3 Les défis et les mandats internes contribuent au développement des compétences**

Par défis et mandats internes, nous entendons les faux mandats, les activités d'idéation avec une contrainte de temps et les projets à l'extérieur des activités quotidiennes des novices, comme les mandats réalisés gratuitement pour des organismes à but non lucratif.

Ces derniers sont une bonne façon pour les novices de se pratiquer à développer des idées sans le stress ni les contraintes associées aux mandats habituels.

L'agence de Pierre-Olivier, créateur de contenu dans une grande agence, propose régulièrement à ses employés de prendre part à ce type d'activités :

Là on a comme un 4 à 7 consacré à un organisme à but non lucratif [...] Il y a beaucoup d'activités comme ça sur les heures du bureau, ou après, qui vont nous permettre justement de *challenge* un peu notre créativité, mais surtout d'avoir des *briefs* qui sont un peu différents et qui nous permettent d'explorer différentes zones qui ne sont pas nécessairement juste les clients avec lesquels on fait affaire. Souvent, on est sur des mandats de longue haleine avec des clients et ça nous empêche de faire des activités de création. Mais on a beaucoup de trucs comme des pow-wow où les gens peuvent se lancer des idées, ils peuvent se lancer des *challenges*. [...] Fait que ça nous permet un peu de rester alertes et vifs en termes de créativité.

Ainsi, ces mandats informels sont une occasion pour les novices de sortir de leur cadre habituel pour travailler avec d'autres gens sur d'autres projets. Cela leur permet d'explorer pour mieux se connaître comme créatifs et voir ce qu'ils sont capables de faire sans la pression de performance.

Maxime, concepteur-rédacteur dans une petite agence, mentionne qu'il a particulièrement aimé ce genre d'activités, qu'il considère comme étant plus concrètes comme type de formation. Il aurait d'ailleurs aimé en avoir plus à ses débuts.

T'sais, des fois, dans les compagnies, ils ont des carrefours d'innovation, et ils encouragent les employés à faire des projets et à les présenter. Mais ce serait l'*fun* des fois d'avoir des mandats informels, juste pour se pratiquer. On le faisait, comme un dessin chaque mois. Chaque semaine, on se disait

« Ok, ça c'est notre thème et on fait une illustration sur 4x4 », et ça c'est l'*fun*. Fait que plus de *challenges* internes. Sauf que ça, c'est dans le meilleur des mondes. On n'a pas toujours le temps pour faire ça, à cause des livrables et tout. (Maxime, concepteur-rédacteur)

Pour que ces activités aient lieu, il faut évidemment que l'agence prenne l'initiative de les organiser et d'accorder du temps aux employés pour les faire. Ce ne sont donc malheureusement pas tous les créatifs qui ont l'occasion d'apprendre de cette façon.

Pour conclure, les défis et les mandats informels sont une bonne façon d'apprendre, puisqu'ils permettent aux novices d'expérimenter avec des projets, des conditions et des gens différents de leur quotidien. Puisque plusieurs d'entre eux travaillent la majorité du temps sur les mêmes comptes avec les mêmes collègues, ce changement brise aussi la monotonie et stimule la créativité.

#### **5.4.4 Apprendre le métier à travers un parcours atypique**

Puisqu'il n'existe pas de formation unique pour apprendre les métiers créatifs en agence, les novices ont tous emprunté un chemin différent pour se rendre où ils en sont aujourd'hui. Pour plusieurs d'entre eux, cela signifie avoir occupé un poste différent ou un poste hybride à leurs débuts pour faire leurs premiers pas dans l'industrie.

Pour Félix, concepteur-rédacteur, occuper un poste en média était la façon la plus simple de débiter sa carrière en agence, même s'il n'affectionnait pas particulièrement cette discipline de la communication marketing : « Et après ça je suis sorti de l'école. J'ai comme réalisé que je n'avais pas de *book*. Je n'avais pas de portfolio, rien. [...] Je n'avais pas le goût de retourner aux études non plus, fait que j'ai pris une job en média malgré tout. » Il a fait la transition vers un poste en conception-rédaction au bout de quelques années, après avoir occupé un « espèce de rôle hybride qui n'existait pas » : « C'était comme un peu flou, dit-il, mais il y a un stratège qui m'a pris sous son aile. Fait que je faisais comme toute la stratégie médias sociaux, création de contenu, pis après ça j'ai fini comme rédac' au bout de comme trois ans et demi, presque quatre ans. »

Pour d'autres créatifs, jongler entre des tâches de création et de gestion fait partie de leur poste au quotidien. C'est le cas de Pierre-Olivier, puisqu'il se charge de la création de contenu, de la gestion de communauté et de la coordination de la production de ses pièces de contenu.

Certains novices considèrent qu'occuper un poste hybride leur a permis de développer de nouvelles compétences utiles dans leur rôle actuel. Maxime affirme que son expérience en gestion de communauté l'a aidé à mieux comprendre l'univers du marketing numérique :

« Ce qui est bon, je pense, parce qu'il faut quand même comprendre la bibitte numérique, ce *playground*-là. »

Pour Pierre-Olivier, ses tâches en gestion de communauté lui ont donné l'occasion de développer plusieurs nouvelles compétences :

Quand tu fais de la création de contenu, c'est beaucoup plus 100 % pur et dur de la création, tandis que ce que je fais là, c'est beaucoup du service-conseil avec l'entretien de relations avec les clients, la réponse rapide, la diplomatie, la création, et l'organisation et l'administration parce que je dois tout organiser mes trucs, m'assurer que les visuels et que tout soit livré au bon moment, qu'on finisse bien dans les *timelines*.

Le créateur de contenu a donc pu développer des compétences qui ne sont habituellement pas caractéristiques des employés créatifs.

Félix parle également de façon positive de son expérience, disant que son travail au service-conseil lui a appris à être mieux organisé et à bien gérer ses projets. Il mentionne aussi qu'il avait une longueur d'avance en commençant en conception-rédaction, puisqu'il avait eu le temps d'observer ses collègues en création pour bien comprendre leur travail et le processus de création. Pour terminer, Félix mentionne que son expérience lui a permis de mieux saisir la réalité de ses collègues des autres départements :

Je comprends qu'eux aussi ont des *challenges* et tout, fait que de pouvoir te mettre dans leurs souliers, ça aide. Juste de comprendre aussi il fait quoi, lui, pourquoi est-ce qu'il est dans le *meeting*... Mais des fois, de comprendre ce que les gens font, ça t'ouvre un peu et t'acceptes mieux la rétroaction, je pense. Parce que tu considères plus leur opinion.

Ainsi, dans le cas de Félix, son expérience l'a aidé à mieux collaborer avec ses collègues des autres départements en le sensibilisant à leurs enjeux.

Maxime, quant à lui, estime que son poste hybride a plutôt affecté négativement son développement professionnel : « Jongler de tâches de rédac' à tâches de gestion de communauté tout le temps... Ces affaires-là, je pense que ça fait en sorte que j'évolue un peu moins rapidement que ce que je pourrais. » Également, puisque son poste était atypique, il n'avait pas de modèle à suivre pour apprendre son métier : « Que j'aie un poste pivot, ça fait

en sorte qu'on a pas le temps ou les ressources pour être formés, dans le sens de " Bon, ça c'est les bonnes pratiques qu'il faut que tu adoptes et que tu fasses dans ton quotidien". »

Nous comprenons donc que les agences ont parfois moins de ressources pour encadrer les novices occupant un poste atypique. Cela peut donner l'impression aux novices que leur accueil est négligé et qu'ils n'ont pas les ressources à leur disposition pour apprendre leur métier.

En somme, occuper un poste dont les tâches ne se résument pas qu'à celles en création comporte des avantages comme des inconvénients pour le développement professionnel des jeunes créatifs. Cela leur permet de développer de nouvelles compétences, mais les laisse à eux-mêmes pour apprivoiser leur rôle et leur place dans l'agence.

## **5.5 Une structure d'encadrement nécessaire**

Les rencontres avec les participants ont fait ressortir l'importance pour les novices d'être dans un environnement stable où les activités quotidiennes sont encadrées et régies par des processus. Par structure d'encadrement, nous entendons tout ce qui détermine le rôle de chacun et le déroulement du travail.

Dans ce thème, nous verrons comment une structure d'encadrement influence le travail des novices ainsi que leur bien-être dans l'agence.

### **5.5.1 La structure et l'encadrement facilitent le travail des novices**

Une organisation efficace du travail est essentielle à l'intégration des jeunes créatifs. En effet, le travail structuré aide les novices à mieux comprendre leur rôle, leurs tâches et ce qui est attendu d'eux. Plusieurs participants s'entendent pour dire que l'encadrement et les processus définis diminuent également leur stress au travail.

En comparant les deux agences pour lesquelles elle a travaillé, Mélissa, directrice artistique dans une grande agence, explique que le manque d'organisation de son ancien milieu de travail était anxiogène :

C'était toujours « Le livrable est d'ici la fin de la journée ». [...] Ça varie toujours quand même, il n'y a rien de parfait, mais à [son agence actuelle], on a quand même un horaire de « Ok, je sais que cette semaine j'ai tel projet qui devrait rentrer et telle affaire ». On dirait que ça aide à avoir une vision d'ensemble. Et à [son ancienne agence], je n'avais pas ça, fait qu'il y avait ce petit stress de « Ok, je ne sais pas c'est quand que quelqu'un va me

donner un truc et que ça va être pour là ». [...] À [son agence actuelle], je sais que ça se peut que j'aie un truc à sortir vite, mais au moins, je le sais d'avance. On dirait que je peux me préparer.

Ici, nous constatons que la source de stress de Mélissa n'était pas nécessairement de devoir travailler avec de courts délais, mais bien de ne pas connaître son horaire et de ne pas pouvoir se préparer aux périodes de travail plus intenses. Comme nous l'avons vu précédemment, tous les novices ne sont pas équipés à la sortie de l'université pour jongler entre différents projets et déterminer leurs priorités. Travailler sans encadrement avec un horaire instable représente donc un défi supplémentaire à leur entrée dans l'industrie.

Aujourd'hui, dans son agence actuelle, Mélissa travaille avec un gestionnaire en création qui l'informe chaque semaine des projets en cours, de ceux à venir et des tâches à accomplir en priorité. Plusieurs participants ont mentionné qu'ils appréciaient beaucoup cet accompagnement qui facilite leur travail quotidien.

La structure et l'encadrement permettent aussi aux novices de travailler plus efficacement, puisqu'il n'y a pas d'ambiguïté sur les mandats et le rôle de chacun. Maxime, concepteur-rédacteur dans une petite agence, décrit bien l'importance de suivre les processus avec rigueur pour assurer la clarté des mandats.

On a une façon de faire les *briefs* qui est quand même très détaillée ici. Fait que quand j'ai un *brief*, tout est là, c'est ma petite bible pour ce projet-là [...] Ça arrive des fois que je fais comme « Quessé ça? ». Ça, c'est souvent parce que les demandes sont sur le *fly*... Genre un client fait une demande un peu informelle à la directrice de comptes, et là elle veut le régler ou lui faire plaisir, fait que là elle vient me voir *on the side*. Ou ça peut arriver avec le designer aussi, et comme : « Tu peux-tu juste me faire ça ou m'arranger ça? » [...] Et tu le fais, et ensuite ça te revient parce que c'était pas exactement comme ça. T'sais, la prise de besoin n'a pas été faite selon notre processus.

Ainsi, quand les *briefs* sont développés en suivant le processus de l'agence, le novice comprend bien ce qui est attendu de lui. Toutefois, quand les demandes aux créatifs sont faites de façon informelle, le travail doit souvent être repris.

Parfois, ce sont les différents rôles au sein de l'agence qui ne sont pas clairs. Cela a été vécu à son arrivée par Pierre-Olivier, créateur de contenu dans une grande agence. Il explique que le travail de l'équipe au contenu n'était pas compris par ses collègues :

Quand je suis arrivé, c'était beaucoup plus difficile. On arrivait et les pubs étaient déjà tournées et nous, il fallait qu'on se débrouille un peu avec les moyens du bord, tandis que maintenant on se fait *briefer* en même temps que la pub traditionnelle et on agit comme consultants.

Pour terminer, les suivis réguliers permettent aux agences de suivre l'évolution des novices, et à ces derniers de mieux comprendre ce qui est attendu d'eux. Pierre-Olivier a eu cet encadrement dès son entrée en poste :

J'ai une supérieure qui est venue et qui m'a présenté exactement ce que je devais faire et ce qui était attendu de moi aussi. Et puis j'ai eu beaucoup de suivis au fur et à mesure de mon stage pour voir comment les choses avançaient, ce qui était attendu de moi, ce qui devait être travaillé, ce qui devait être fait pour que je puisse rester ici à temps plein.

Nous voyons que ces suivis ont aidé le novice à mieux saisir son rôle et à identifier les compétences qu'il devait développer.

Bref, pour faciliter le travail des novices, les agences doivent mettre en place une structure et un encadrement qui concernent non seulement le rôle individuel des jeunes créatifs, mais aussi l'ensemble des activités de l'agence. Cela leur permet de mieux comprendre leurs tâches et contribue à réduire significativement leur niveau de stress.

### **5.5.2 Une communication efficace entre les créatifs et les autres départements facilite le processus de création**

Lorsqu'il est question de structure, un autre élément important est la communication entre les créatifs et les autres départements, particulièrement avec les collègues du service-conseil et de la stratégie, qui confient les projets aux novices et agissent comme intermédiaire entre les créatifs et les clients.

Une bonne communication entre ces équipes permet à tous de travailler plus efficacement, d'éviter les malentendus et de limiter les pertes de temps. Cela aide aussi les gens à mieux comprendre la réalité de leurs collègues.

Pour Samuel, concepteur-rédacteur dans une agence de taille moyenne, il est frustrant de travailler avec des collègues qui ne comprennent pas bien le travail des créatifs :

Il y a des stratégies qui saisissent moins les enjeux de la création publicitaire que d'autres. Donc quand le mandat passe juste par eux jusqu'à la création, il y a des détails qui se perdent, il y a des informations de trop sur les aspects

techniques, stratégiques, dont on se fout pour la création. Donc ça fait qu'on arrive, on se regarde : « Ok, oui, mais c'est quoi exactement? ». Et là, en en parlant avec des stratèges qui sont plus créatifs, on est capable de se réaligner.

Ici, Samuel parle de collègues qui sont plus « créatifs », mais nous pouvons en déduire qu'il s'agit de collègues qui comprennent simplement mieux les besoins des créatifs, l'information qui leur est utile, et adaptent leurs *briefs* en conséquence. Nous constatons donc qu'il y a parfois un manque de communication entre les créatifs et les stratèges qui les empêche de bien travailler ensemble.

Dans le même ordre d'idées, Félix estime qu'il est primordial pour les créatifs de développer des relations fortes avec leurs collègues du service-conseil et de la stratégie, personnellement et professionnellement. Selon lui, cette proximité permet de discuter de sujets sensibles plus ouvertement, de mieux comprendre la vision de chacun et de faire des compromis. Il explique que le stratège a même pris l'habitude de les consulter, lui et son directeur artistique, avant de les *briefer* officiellement.

Avant même de nous *briefer*, il nous pose la question, et des fois, c'est le contraire, on est comme : « Hé man, on voit la phrase comme ton axe de comm, mais nous, dans tes points de support, on pense qu'il y a plus de jus là. [...] Pis c'est peut-être là qu'on pourrait plus fouiller. Penses-tu que tu peux le défendre auprès de la cliente? ». [...] Pis il était comme : « Ok, cool, laissez-moi voir ce que je peux faire ». (Félix, concepteur-rédacteur)

Développer une bonne relation avec le stratège facilite la communication entre les deux et chacun se sent libre d'exprimer ses besoins et son opinion. Le fait que l'opinion des créatifs soit considérée dès le départ leur permet aussi d'avoir plus de liberté dans la création.

Pour Maxime, concepteur-rédacteur, la communication ouverte entre collègues est également un gage d'efficacité :

Des fois, on se parle d'un bout à l'autre sans même se lever. Je peux entrer dans le bureau de la présidente, lui dire « *Check-moi ça!* ». [...] Et on aime ça aussi justement prendre le temps de clarifier les affaires des fois, parce que ça peut faire perdre beaucoup de temps et d'argent, ça. Mettons, tu dis à un designer « Ça c'est la piste graphique, exploite ça », et finalement ce n'était pas ça pantoute, ben on a perdu une journée pour rien et on recommence. Fait qu'on prend le temps beaucoup de *briefer* et *débriefer* aussi. Mettons que je reçois un *brief* par courriel, mais il faut tout le temps que je me fasse *briefer* en personne par la personne en charge.



Nous voyons que la communication fait partie intégrante de la culture de l'agence et que les employés sont conscients de son importance dans la réussite d'un projet. Maxime souligne aussi la nécessité de toujours se faire *brief* en personne lorsqu'on lui confie un nouveau projet.

De son côté, Félix déplore le fait qu'il n'y ait pas assez de conversations en personne dans les agences. Il compare la communication entre les créatifs, les clients et les chargés de projet au jeu du téléphone arabe, où les messages se déforment et où personne n'arrive à se comprendre.

À quel point, des fois, une conversation de trente secondes va sauver genre 10 courriels et 10 malentendus. Fait que je pense qu'un défi qu'on a aussi, c'est de se parler plus. C'est facile d'être paresseux, et je le fais, là, de rester assis et de juste écrire un courriel, de *chatter* au service-conseil pour *discard* le problème ou plancher sur ton autre projet ou *whatever*, mais ce n'est pas un bon réflexe. (Félix, concepteur-rédacteur)

Ainsi, même si l'envoi d'un courriel semble être plus rapide que de prévoir une rencontre avec un collègue, il semblerait que les discussions de vive voix permettent de mieux communiquer.

Bien entendu, la communication entre collègues est toujours importante, peu importe le niveau d'expérience ou le type de poste. Toutefois, pour les novices, cela peut être plus difficile, car ils apprennent tout juste à apprivoiser le travail avec leurs collègues et n'ont pas nécessairement le réflexe de les consulter lorsqu'un mandat n'est pas clair. « Au cégep, tu as juste toi. Là tu arrives, tu as un chargé de projet, un service-conseil, tu as les directeurs de création, les directeurs artistiques. Fait que t'sais, c'est beaucoup de gens que tu n'es pas habituée d'aller voir pour poser tes questions. », dit Lydia, designer dans une agence de taille moyenne.

Ainsi, une communication ouverte est efficace aide les novices à mieux comprendre leurs mandats et à travailler plus efficacement.

## **5.6 Les pairs comme source d'apprentissage**

Dans ce thème, nous verrons de quelles façons le contact avec les pairs contribue au développement professionnel des novices ainsi que les différents rôles qu'ils peuvent jouer

auprès de ces derniers. Qu'ils soient leur mentor, leur ami ou leur supérieur, les collègues des jeunes créatifs ont une importance cruciale dans leur intégration au milieu et dans leur apprentissage.

### **5.6.1 Les collègues jouent un rôle primordial dans le développement des novices**

Lorsque nous avons demandé aux novices de nommer l'élément d'accueil et de formation qui leur a été le plus utile, tous les participants ont souligné l'apport de leurs collègues dans leur processus d'intégration et d'apprentissage. Comme l'exprime Félix, concepteur-rédacteur dans une grande agence : « Les meilleures ressources, souvent, c'est les gens de ta communauté, donc les autres créatifs et les autres rédacs, quand tu es rédacteur, et les autres autres DA [directeurs artistiques] ».

Pour les novices, les collègues constituent un soutien, car ils savent que ces derniers sont disponibles pour répondre à leurs questions et les aider quand ils en ont besoin. Le travail quotidien s'effectue davantage avec les collègues qu'avec leur supérieur. Les jeunes créatifs apprécient que leurs collègues partagent leur expérience et leurs connaissances avec eux.

Lydia, designer dans une agence de taille moyenne, estime que ses collègues ont joué un rôle important dans le développement de ses compétences. Elle est reconnaissante que ces derniers prennent non seulement le temps de répondre à ses questions, mais aussi de l'outiller : « T'sais, ils ne vont pas juste [exécuter la technique], ils vont venir m'apprendre la technique. Ils vont prendre le temps de m'apprendre comment faire et s'assurer que j'ai compris aussi. C'est l'*fun*. »

Dans ce cas-ci, nous voyons que les collègues se sentent impliqués dans le développement de la novice, qu'ils ont le désir de l'accompagner et que ce rôle n'est pas seulement réservé au supérieur direct.

Les novices apprennent aussi beaucoup par le partage de connaissances, c'est-à-dire en discutant de sujets liés à leur domaine, en échangeant leur opinion sur des créations ou en s'intéressant à l'expertise de chacun. Puisque tous les créatifs ont des expériences professionnelles variées, chacun a quelque chose à partager, selon Félix, concepteur-rédacteur dans une grande agence. Il donne l'exemple d'un de ses collègues, un ancien acteur, qui a donné une formation aux créatifs sur la direction d'acteurs. « Je n'avais jamais fait ça », dit-il.

Être entouré de gens aux expériences et aux origines variées est également inspirant pour les novices, puisque chacun a une vision différente à partager. Maxime, concepteur-rédacteur dans une petite agence, en témoigne :

Nous, on aime ça parce qu'on trouve que ça stimule la créativité. Ça nous fait voir d'autres avenues et c'est plus représentatif des publics. Comme on a un gars de la France, de la Colombie... On a tous des parcours un peu spéciaux, mais ça fait en sorte qu'on arrive à quelque chose de plus complet, je pense. Nos visions créatives divergent, mais ensuite on les fait converger.

Ainsi, le partage de connaissances entre collègues permet aux créatifs d'élargir leurs horizons. Il n'est donc pas étonnant que les novices apprécient particulièrement les initiatives des agences qui permettent aux créatifs de passer des moments ensemble. Ces derniers aiment se retrouver entre eux pour échanger avec des gens qui comprennent leur réalité et partagent leurs intérêts. Pierre-Olivier, créateur de contenu dans une grande agence, explique que son agence organise régulièrement ce type d'activités :

Il y a des moments [...] où l'équipe contenu se rencontre sur une base mensuelle, qu'on appelle le Jeudredi. [...] Toute l'équipe contenu se réunit pour parler de création, de ce qui a été le mieux fait sur les médias sociaux, que ce soit nos clients ou que ce soit des gens à l'extérieur, au Québec, aux États-Unis, pour évaluer ce qui a été fait, comment on peut s'en inspirer, comment on peut faire mieux [...] Et on peut *bouncer* [rétroagir] et on peut faire un *brainstorm* sur ce qui a été fait pour *challenge* notre création, passer du temps en équipe, ce qu'on ne fait pas tout le temps et puis, justement, s'assurer de continuer à avoir des bonnes formations et à être *coachés* avec des gens autour de nous.

Le fait que l'agence réserve du temps pour que les employés participent à ces rencontres favorise les moments d'échange privilégiés entre collègues, qu'ils ne prendraient pas nécessairement le temps de faire par eux-mêmes. Ce genre d'activités pousse aussi les employés à se tenir au courant de l'actualité de leur domaine et à explorer différentes pratiques pour ensuite se les partager. Formatrices professionnellement, ces initiatives permettent aussi, aux spécialistes du contenu dans ce cas-ci, de passer du temps de qualité ensemble et de solidifier leurs liens.

En outre, le développement de liens avec les collègues est un élément important à l'intégration des novices. Selon les propos des participants, avoir une belle relation avec leurs pairs les fait se sentir plus à l'aise et développe leur sentiment d'appartenance envers

l'agence. Dans certains cas, comme celui de Mélissa, directrice artistique dans une grande agence, la relation avec une collègue a déjà été une raison suffisante de rester dans une agence. Elle explique que même si les projets et l'ambiance de l'agence ne lui plaisaient pas, elle appréciait travailler avec une collègue de qui elle apprenait beaucoup : « Elle était supposée m'aider et elle le faisait vraiment bien. Il y a un petit bout de temps que si je suis restée, c'était grâce à elle, parce que je l'aimais vraiment », raconte Mélissa.

Quant à Éloïse, conceptrice-rédactrice dans une grande agence, elle se voit rester encore longtemps à son agence actuelle, en partie grâce aux liens qu'elle a développés avec ses collègues.

J'ai un beau réseau de personnes talentueuses avec qui je peux travailler et de qui je peux apprendre. Ça aussi je trouve ça super important. C'est sûr c'est quelque chose qui peut changer, mais je pense que c'est la première fois de ma vie que j'ai quasiment hâte de venir au travail. Je me suis fait des amis. Ça fait seulement trois mois que je suis ici, mais je me suis fait comme des meilleurs amis, comme en *full* peu de temps.

Nous observons qu'Éloïse apprécie ses collègues et que la perspective de pouvoir apprendre d'eux l'incite à continuer son parcours dans l'agence.

Également, il serait difficile de parler de l'importance des collègues pour les novices sans mentionner le classique duo créatif, composé souvent d'un concepteur-rédacteur et d'un directeur artistique. Pour plusieurs novices, être jumelé à un partenaire créatif, qui partage la même vision qu'eux, représente le summum de l'expérience en agence. D'ailleurs, Félix mentionne qu'une des raisons l'ayant poussé à quitter son ancienne agence était cette recherche d'un partenaire créatif :

Je voulais aussi avoir un *teammate*, un DA [directeur artistique] avec qui travailler. Là-bas, il y avait des DA, mais on avait moins d'affinités, ou on n'était pas rendus à la même place dans notre carrière. T'sais, la volonté de faire un peu plus, comme juste pour les concours, ou travailler le soir, ils étaient moins là.

Pour Félix, un partenaire créatif est beaucoup plus qu'un simple collègue : il s'agit d'une personne qui l'inspire, le motive et pousse sa création à un autre niveau.

Bref, l'apport des collègues est significatif dans l'expérience d'intégration des novices, car ils les aident non seulement à développer leurs compétences, mais aussi à améliorer leur bien-être dans l'agence, voire à assurer une certaine fidélité à l'agence. Il semble important pour

les jeunes créatifs d'avoir quelqu'un vers qui se tourner lorsqu'ils ont besoin d'un conseil sur un projet ou d'une réponse à leur question.

### **5.6.2 Le mentorat contribue significativement à l'apprentissage des novices**

Lorsque l'on s'intéresse à l'apport des collègues dans la formation et l'intégration des créatifs novices, un rôle se démarque des autres : celui du mentor.

Avec cette catégorie, nous considérons que la position du mentor est distincte de celle des autres collègues, car elle réfère à une relation stable et privilégiée entre un employé plus expérimenté et le novice qu'il prend sous son aile. Cela n'empêche pas le mentor d'être l'ami ou le partenaire créatif, en autant qu'il ait plus d'expérience que le novice, qu'il ait des connaissances à lui partager et que cet accompagnement soit constant. Le mentor est également un point de repère pour le novice qui navigue dans un univers qui ne lui est pas familier. « Quand je suis arrivé, il m'a pris sous son aile et, pendant les premières semaines, les premiers mois, je faisais les mêmes projets que lui en parallèle. J'ai appris un peu sur le tas, mais avec l'aide et l'encadrement de quelqu'un qui s'y connaissait », dit Samuel, concepteur-rédacteur, au sujet de son ancien mentor, un rédacteur d'expérience.

Enfin, le mentor peut parfois être à l'extérieur de l'agence ; c'est le cas pour Maxime, concepteur-rédacteur dans une petite agence, qui communique encore à l'occasion avec son ancien mentor et collègue pour lui demander son avis sur certaines créations et l'aider à bâtir son portfolio. Cet accompagnement ne remplace toutefois pas celui d'un mentor interne, qui est disponible pour encadrer et aider le novice au quotidien, et ce, grâce à une meilleure compréhension du client et de ses enjeux.

Le mentorat semble être un élément clé à l'apprentissage de tout novice, et même, selon plusieurs participants, qu'il est celui contribuant le plus à leur développement professionnel. Les bénéfices du mentorat sont multiples : il permet aux novices d'apprendre plus rapidement, de développer des outils pour travailler plus efficacement, d'apprivoiser leur créativité et de repousser leurs limites. Maxime, concepteur-rédacteur, a été accompagné d'un concepteur-rédacteur chevronné lors de ses premiers mois à son agence. Pour lui, il ne fait aucun doute que cet encadrement a décuplé son apprentissage. « Les quatre mois qu'il était là, je n'ai jamais été aussi bon que ça, et je n'ai jamais autant évolué », affirme-t-il. Son mentor l'aidait également à développer des concepts et à raffiner ses idées.

Il fallait que j'écrive, mettons, un bloc de texte ou que je trouve une *tagline*.  
J'en ai plein, j'arrive, je lui montre ce que j'ai : « Comment est-ce qu'on peut

travailler ça? » Il me dit « Essaie d'en rajouter », ensuite « Prends ça, essaie d'en enlever ». Il me donne des *process* en indices, si tu veux. Tu joues avec ça et tu arrives à quelque chose qui te surprend tellement c'est meilleur que ce que tu avais. (Maxime, concepteur-rédacteur)

Cet exemple illustre bien la relation de confiance qui se développe entre le novice et le mentor. Nous voyons que Maxime était à l'aise de montrer ses idées à son mentor et que ce dernier l'accompagnait dans le développement de son idée, sans pression, sans jugement et sans faire la tâche à sa place.

Le mentorat peut aussi concerner des aspects qui ne relèvent pas du poste créatif en tant que tel, comme l'organisation du travail et l'adaptation au milieu professionnel. Ce mentorat plus personnel a beaucoup aidé Pierre-Olivier au début de sa carrière.

C'est un monde qui est extrêmement intense, sollicitant et qui est difficile sur la concentration, sur la santé mentale [...]. Et moi j'ai tout le temps eu des supérieurs qui ont eu un bon œil pour ça [...]. Il y en a beaucoup qui m'ont dit : « Écoute, fais attention, t'as l'air d'en avoir pas mal, tu ne peux pas faire ça *full* longtemps. Ça commence à te faire du mal. » Ils l'ont remarqué, et après, ça permet justement d'avoir une période où tu peux relaxer un peu avant de recommencer. Donc ça, ça m'a aidé beaucoup à contrôler ma charge de travail, parce que quand on est jeune et qu'on veut se faire un nom, on veut faire tout le travail, mais en même temps, on finit beaucoup par se brûler, fait qu'il faut faire attention à ça. (Pierre-Olivier, créateur de contenu)

Avoir un mentor bienveillant a aidé Pierre-Olivier à mieux se connaître comme professionnel et à déterminer ses limites. Nous voyons donc que l'intégration des novices ne se résume pas qu'aux compétences liées à la création.

Pour une raison ou une autre, plusieurs novices ont perdu leur mentor et ils en remarquent les effets sur leur travail. Samuel raconte qu'il a parfois l'impression que sans cet accompagnement, ses créations n'atteignent pas leur plein potentiel.

C'était vraiment bénéfique qu'il soit là, parce que j'avais du *feedback* vraiment plus technique sur la rédaction en tant que telle, de projet en projet. [...] Des fois, on dirait que j'envoie des rédacs en disant : « On dirait qu'il y a de quoi qui ne marche pas, ou il y a peut-être de quoi que je *tweakerais* [présenterais sous un autre angle], mais je sais pas », en m'attendant à ce qu'on m'aide là-dessus. Mais souvent c'est juste comme : « Oh non, c'est beau, on l'envoie ». Fait que je suis comme « Bon, ok », mais je sais que si [mon mentor] était là, lui il m'aurait peut-être mieux aligné. (Samuel, concepteur-rédacteur)

Dans le cas de Samuel, ce dernier est le seul concepteur-rédacteur de l'agence. Il n'a donc plus de collègue vers qui se tourner lorsqu'il a besoin d'aide.

Maxime vit la même situation, et cela peut affecter son moral. Ne plus avoir de personne-ressource le fait parfois douter de lui-même et le décourage lorsqu'il peine à trouver une idée.

Des fois, je trouve que ça m'handicape dans mon travail de ne plus avoir mon *partner*, parce que quand je bloque, mon boss n'est pas tout le temps disponible pour moi, ou les designers et le DA [directeur artistique] ne sont pas nécessairement les meilleures ressources pour la question que j'ai, ou débloquent la pièce sur laquelle je travaille [...]. Ça fait en sorte que des fois tu peux tomber dans un trou noir de pensées négatives.

Cet extrait illustre bien l'importance du mentor pour les novices. Sans personne-ressource, ils se sentent laissés à eux-mêmes, et cela influence négativement la qualité de leur travail et leur bien-être. La créativité est une question débattue, qui n'est jamais stabilisée ni objective. Sans interlocuteur pour offrir un regard externe, la création publicitaire devient difficile, voire anxiogène.

En conclusion, le mentorat est pour plusieurs novices la meilleure façon d'appivoiser le métier et de se développer. Même si aucune relation n'est parfaite, les novices voient le mentorat comme étant très positif pour leur intégration et leur apprentissage. Ils apprécient particulièrement le lien de confiance qu'ils développent avec leur mentor, sachant qu'ils peuvent compter sur quelqu'un pour les aider sans jugement. Ne pas avoir de mentor peut être une source de frustrations pour plusieurs novices, qui ont l'impression qu'ils n'apprennent pas aussi vite qu'ils le pourraient.

### **5.6.3 Avoir différentes personnes-ressources spécialisées permet aux créatifs d'avoir de l'aide appropriée**

Que ce soit pour trouver une idée, appivoiser un nouveau média ou développer des méthodes de travail efficaces, les novices ont souvent besoin d'aide et une seule personne-ressource ne suffit pas à répondre à toutes leurs questions. C'est pourquoi il est bénéfique pour les jeunes créatifs d'avoir à leur disposition un réseau de plusieurs personnes-ressources aux expertises variées pour les aider avec différents aspects de leur métier.

Par exemple, certains novices sont supervisés par plusieurs directeurs. C'est le cas de Pierre-Olivier, qui répond à un directeur éditorial et à un directeur de contenu, vers qui il se tourne dans différentes situations.

J'ai mon supérieur direct qui est beaucoup plus administration, c'est le directeur de contenu. Donc lui, c'est sûr qu'il peut moins me donner d'*insights* en termes de création. Ce n'est pas son fort. Mais il peut beaucoup m'aider avec mon organisation, avec comment je peux être un meilleur employé, qu'est-ce que je peux faire pour rassurer les autres avec qui je travaille, ce qui est quelque chose de super important [...], tandis que mon directeur éditorial il m'aide beaucoup avec ma création. (Pierre-Olivier, créateur de contenu)

Même s'il occupe un poste dit créatif, Pierre-Olivier a tout de même besoin d'encadrement pour se familiariser avec d'autres aspects du métier. De plus, nous voyons que, même si une personne ne peut pas répondre à toutes ses questions, elle est tout de même utile à son développement professionnel, car elle le soutient sur d'autres aspects.

À l'agence de Félix, en plus d'être encadrés par un directeur de création, les créatifs ont aussi à leur disposition des chefs d'expertise. Sans être des supérieurs, ces chefs d'expertise sont des personnes-ressources vers qui les créatifs peuvent se tourner lorsqu'ils rencontrent un obstacle ou qu'ils ont besoin d'inspiration.

Comme moi par exemple, mon DC [directeur de création], c'est un DA [directeur artistique]. À la base, c'est un designer. Donc des fois quand j'écris des publicités pour la radio, oui, il peut m'aider parce qu'il a beaucoup d'expérience. Il en a vu, des radios dans sa vie. Il en voit encore beaucoup. Mais des fois, juste pour une tournure de phrase, je sais que je peux aller voir [le chef d'expertise en conception-rédaction] et faire : « Hé, je t'explique vite, vite, je fais une radio pour telle affaire. Je peux-tu te parler? Je veux juste voir si elle est optimale. » Ou genre : « J'aime vraiment beaucoup, mais je n'arrive pas à *cracker* ça, t'sais. » Fait que c'est vraiment l'*fun*. (Félix, concepteur-rédacteur)

Bref, à leur entrée dans l'industrie, les novices ont besoin d'accompagnement sur plusieurs aspects de leur travail en agence. Le meilleur moyen pour eux de s'y familiariser est de pouvoir compter sur un réseau de différentes personnes-ressources ayant chacune une expertise différente.



#### 5.6.4 Apprendre à poser des questions favorise une meilleure compréhension du rôle et des mandats

Lorsqu'ils ne savent pas comment exécuter une tâche ou que les attentes envers un mandat ne sont pas claires, les novices se tournent vers leurs collègues pour leur poser des questions. Selon tous les jeunes créatifs rencontrés, poser des questions est la meilleure façon de clarifier les *briefs*. Comme le montre Lydia, cela permet d'éviter les malentendus et de mieux comprendre ce qui est attendu d'elle :

Ça m'arrive d'avoir des manques de communication, que je doive faire une tâche et que ce n'est pas ça qu'ils m'avaient demandé.[...] Dans ces cas-là, je dois poser plus de questions. Ça vient des deux côtés aussi. Si ce n'est pas clair ce qu'ils me disent, c'est normal que je ne fasse pas la même chose.

Les propos de Lydia sous-entendent même que poser des questions est attendu des créatifs, que le *brief* est une communication bidirectionnelle et qu'il est de leur responsabilité de partager leurs interrogations pour s'assurer que tout est bien compris.

Toutefois, pour certains novices, à leurs débuts cela s'avère difficile, en partie parce que ce n'est pas encore un réflexe qu'ils ont développé. C'était d'ailleurs le cas pour Mélissa : « Ma première expérience [...], je pense que je ne posais peut-être juste pas assez de questions, parce que j'avais l'impression que j'étais censée me débrouiller avec l'information qui m'était donnée de même », explique-t-elle. Avec l'expérience, maintenant, poser des questions lors d'un *brief* se fait naturellement : « Là ça vient juste comme automatiquement, poursuit-elle. Genre c'est quoi le format, les dates des livrables, les ci, les ça, des petits trucs plus techniques que des fois, au début, je ne pensais même pas à demander. »

Pour Pierre-Olivier, poser des questions était particulièrement crucial, car le rôle de son équipe était méconnu par ses collègues, ce qui engendrait des *briefs* imprécis.

Au début j'étais gêné de demander ou je pensais que c'était juste comme ça que les choses fonctionnaient. Là, maintenant, je suis capable de corriger, disons, le service-conseil ou les producteurs qui vont venir me *brief*er pour s'assurer que j'ai les informations nécessaires pour que je fasse une bonne job. Et moi ça me permet de mieux livrer mes trucs et eux ça leur permet de ne pas être déçus quand je leur livre un truc. (Pierre-Olivier, créateur de contenu)

Ainsi, même s'il était inconfortable de le faire au début, Pierre-Olivier a dû apprendre à poser des questions. Cela était essentiel pour, d'une part, établir son rôle dans l'agence et, d'autre part, s'assurer de livrer du contenu qui réponde à la demande du service-conseil et des clients.

Bref, une autre façon pour les collègues de contribuer au développement des jeunes créatifs est de répondre à leurs questions en se montrant réceptifs et ouverts.

#### **5.6.5 La rétroaction formelle aide les novices à développer leurs compétences**

Tous les participants rencontrés estiment que la rétroaction leur permet d'apprendre et de s'améliorer. La rétroaction a déjà été abordée implicitement dans différentes catégories : nous comprenons qu'avoir un retour sur leurs idées ou sur leur travail, en général, aide les novices à identifier leurs points forts ainsi que les éléments sur lesquels ils devraient travailler davantage.

Or, la récurrence de ce thème indique que le sujet mérite d'être exploré plus en profondeur dans une catégorie dédiée. D'autant qu'il existe différents types de rétroaction, qu'elle n'est pas toute égale aux yeux des novices et qu'un manque de rétroaction peut affecter négativement leur expérience.

La rétroaction peut prendre plusieurs formes (évaluation annuelle, bilan de fin de projet, « intime » avec le directeur ou la directrice de création, commentaires dans les documents de travail, etc.) et provenir de plusieurs personnes (collègues de travail, supérieurs, clients, etc.). Louis-Philippe, directeur artistique dans une agence de moyenne taille, apprécie avoir de la rétroaction provenant de différentes sources :

La rétroaction vient pas mal de tout le monde, parce que c'est un travail d'équipe. C'est sûr que quelqu'un au service-conseil qui travaille sur un compte depuis deux ans a autant de connaissances valables qu'un directeur artistique qui travaille aussi sur le compte. On connaît tous aussi bien le compte, donc le point de vue de tout le monde vaut autant pour moi. Et ça me permet d'obtenir de la rétroaction plus diversifiée, je te dirais.

Il est intéressant de constater que, pour lui, le point de vue de tous ses collègues sur ses créations est pertinent, qu'ils fassent partie de l'équipe de création, du service-conseil ou de la stratégie. Par contre, ce n'est pas le cas pour tous les jeunes créatifs.

Même si certains novices reconnaissent l'importance d'entendre des points de vue diversifiés, toute rétroaction n'est pas nécessairement égale à leurs yeux. À titre d'exemple,

Samuel explique que deux directeurs de création sont responsables de son équipe : un ayant de l'expérience en réalisation et l'autre, en design. « Donc des fois ça donne des situations bizarres où je me fais corriger ma rédaction par un réalisateur ou un designer et je suis comme : "Ouais, mais c'est pas vraiment ça..." », dit-il. Ainsi, pour certains novices, la rétroaction d'un expert dans leur domaine est plus crédible et pertinente. Les jeunes créatifs peuvent ressentir un inconfort lorsqu'ils reçoivent de la rétroaction qu'ils ne considèrent pas comme étant adéquate.

Dans plusieurs agences, la rétroaction fait partie intégrante du processus de création. Elle s'inscrit dans toutes les étapes de développement d'un projet, ce qui permet au novice de toujours savoir s'il est sur la bonne voie. « Nous, dans le fond, on se fait *briefer*, on *brainstorm*, on le présente au DC [directeur de création] en intime, on présente à la stratégie et au service-conseil en interne, après ça on présente au client. De la rétroaction, tu en as tout le long du processus un peu, par rapport à tes idées et à ton travail. » (Félix, concepteur-rédacteur)

Toutefois, ce n'est pas le cas dans toutes les agences. Certaines n'ont ni la structure ni les ressources nécessaires pour assurer une rétroaction au novice à chaque étape de son travail. Certains novices déplorent donc le manque d'encadrement qui vient avec l'absence de rétroaction, au point où cela peut devenir une raison pour quitter une agence.

Éloïse raconte qu'à son ancienne agence, après le départ du directeur de création et du concepteur-rédacteur d'expérience, elle était rendue la seule conceptrice-rédactrice de l'équipe de création. Elle n'avait donc pas la rétroaction d'un supérieur pour commenter ses réalisations : « C'est une des raisons pourquoi je suis partie de [mon ancienne agence]. C'est parce que je n'avais aucune rétroaction! Et on me laissait faire ce que je voulais, ce qui peut sembler *nice*, mais... », ajoute-t-elle, suggérant que cette situation ne lui convenait pas, contrairement à ce que l'on pourrait penser. Même si les jeunes créatifs aiment avoir de la liberté pour créer, ils souhaitent avoir de l'encadrement et un regard externe pour les aider à amener leurs concepts à un niveau supérieur.

Pour terminer, la rétroaction favorise aussi l'engagement des novices, tout particulièrement lorsqu'elle est positive. Elle leur permet de se sentir valorisés et appréciés, comme le mentionne Pierre-Olivier.

J'ai eu la chance de recevoir une rencontre avec des cadres supérieurs à la fin de l'année, qui me disaient justement : « On aime beaucoup ton travail,

on a demandé à ton patron d'identifier quelqu'un de notoire dans son service. » Il m'a choisi moi. Et justement, j'ai eu une rencontre avec des cadres supérieurs, qui m'ont dit : « Qu'est-ce qu'on peut faire pour que tu restes ici? Et qu'est-ce qu'on peut faire pour que tu restes ici pendant plusieurs années? » T'sais, ils ne font pas ça avec tout le monde. Ils l'ont fait avec moi. Je me considère chanceux et c'est pour ces raisons que je ne partirai pas.

Comme nous le voyons, cette attention envers le jeune créateur de contenu le fait sentir spécial et reconnu au sein de son agence. Cela augmente par le fait même sa confiance en lui et sa loyauté envers l'organisation.

En somme, la rétroaction est essentielle au développement des novices. À leurs débuts, ces derniers avancent dans l'industrie à tâtons, et ils ont besoin de savoir si ce qu'ils font est bien et d'avoir des commentaires pour améliorer leurs projets. Un manque de rétroaction peut ralentir leur développement professionnel et les inciter à aller poursuivre leur apprentissage dans un autre environnement.

## **5.7 Les efforts d'apprentissage déployés par les novices**

Beaucoup d'outils d'apprentissage des novices viennent des agences et des collègues. Toutefois, plusieurs participants se décrivent comme étant autodidactes. Ils ont la volonté d'apprendre par eux-mêmes, de se développer davantage et de prendre en main leur formation. Ainsi, plusieurs initiatives de formation sont développées par les novices eux-mêmes pour acquérir des connaissances sans dépendre de leur agence ou des mandats qui leur sont confiés. Ce thème regroupe donc les outils que se donnent les novices pour mieux comprendre l'industrie et développer leurs compétences.

### **5.7.1 Les livres aident au développement des compétences et à la compréhension de l'industrie**

À leurs débuts, plusieurs novices ont le réflexe de se tourner vers les livres pour en apprendre plus sur leur métier et sur l'industrie publicitaire en général.

Pour développer leurs compétences en création publicitaire, les novices s'intéressent notamment à des contenus qui portent sur le processus créatif et proposent des exercices ainsi que des astuces pour stimuler la créativité. Ces ouvrages deviennent des outils de référence pour les jeunes créatifs, vers lesquels ils peuvent se tourner lorsqu'ils sont en manque

d'inspiration, par exemple. Pour Maxime, concepteur-rédacteur dans une petite agence, les livres ont aussi été une façon de se familiariser avec l'industrie. « Lire sur l'expérience d'autres créatifs d'agence, c'est vraiment formateur, parce qu'il n'y en a pas beaucoup qui en parlent de ça », dit-il. En effet, ses lectures lui ont permis de comprendre son rôle et la réalité du créatif en agence, mais aussi de ne pas se laisser trop impressionner par le côté *glamour* de l'industrie et d'avoir un point de vue critique. Il mentionne un livre qu'il a particulièrement apprécié, portant sur l'expérience d'un créatif novice dans une agence américaine : « Ça n'a pas été écrit par un *big shot* que ça fait trente ans qu'il est là. C'est un gars qui a quoi... 28, 30 ans, genre? ». Nous pouvons supposer qu'il est agréable pour les novices de constater que leur expérience est partagée par d'autres gens et d'apprendre de leur récit.

Enfin, Maxime mentionne que les livres l'ont aussi aidé à mieux saisir le milieu publicitaire en lui donnant un regard interne sur les mœurs et la culture de l'industrie : « Tous ces livres-là, [...] c'est ça qui m'a fait comprendre un peu comment ça fonctionne, puis comment rester ici, dans le milieu, parce qu'il faut que tu saches plein d'affaires qu'on ne t'a jamais apprises. »

Félix, concepteur-rédacteur dans une grande agence, affirme que lire, autant des ouvrages sur la rédaction que des romans, l'a aussi aidé à développer son style d'écriture :

Plus tu vas lire d'un truc, plus tu vas t'en imprégner. Mais avec tes influences personnelles, ça devient comme ton style. [...] Ce qui m'a aidé, c'est de me dire : « Elle, cette personne-là, j'aime son style. » Et j'ai tout lu ses affaires. J'ai tout lu et à la fin, quand j'écrivais, je copiais un peu son style, mais plus j'en écrivais, moins je copiais son style, parce que là avec mes influences personnelles, ça devenait mon style à moi. Tu fais un amalgame avec toi... Fait qu'écrire, lire, ça aide beaucoup.

Au-delà des livres portant spécifiquement sur la publicité, la lecture en général permet donc aux novices, et plus particulièrement aux concepteurs-rédacteurs, de trouver de l'inspiration, des modèles, et de forger leur identité de créatif.

### **5.7.2 Il est important pour les novices de développer leur culture publicitaire**

À leur entrée dans l'industrie, les novices se rendent rapidement compte qu'ils doivent développer leur culture publicitaire. Par « culture publicitaire », nous référons à un ensemble de connaissances générales sur l'industrie et la familiarité avec les publicités ayant déjà été réalisées (Nixon, 2003).

Même s'il ne s'agit pas d'une compétence officielle requise pour occuper leur poste, il est tout de même attendu des novices qu'ils le fassent. « [...] ma culture pub est beaucoup plus grande qu'avant, et ça, c'est quelque chose que de gens établis dans le milieu vont te dire : il faut que tu deviennes un *ad nerd*. C'est impossible, surtout quand on est jeune, mais il faut tout connaître ce qui s'est déjà fait », rapporte Maxime, concepteur-rédacteur.

Les jeunes créatifs doivent donc prendre cette responsabilité et se renseigner pour « rattraper » leurs collègues qui ont parfois plusieurs dizaines d'années d'expérience.

La culture publicitaire permet aux novices de s'inspirer des meilleures créations, mais aussi de proposer des idées originales et inédites, comme en témoigne Maxime :

Mettons que t'arrives avec un concept. Tu penses que c'est révolutionnaire. Tu montres ça aux vieux vétérans au bout de la table et ils te disent : « Chevrolet, 79, ils l'ont fait. » T'sais, développer ça, c'est vraiment pour ne pas faire d'erreurs comme je l'ai fait, aussi pour ne pas copier et pour rester *fresh* et se renouveler.

Cet extrait montre qu'avoir une bonne culture publicitaire évite aux novices de paraître incompetents devant leurs collègues seniors et de proposer des idées qui ont déjà été réalisées. Autrement, leur manque de connaissances « trahit », en quelque sorte, leur manque d'expérience.

Pour Éloïse, conceptrice-rédactrice dans une grande agence, la culture publicitaire est aussi un ensemble de connaissances qui vient compléter sa créativité naturelle : « À la base, la créativité, je pense que je l'ai toujours eue. Donc je pense qu'après ça, avoir une bonne culture publicitaire, ça te montre ce qui a déjà été fait pour que tu puisses ne pas aller là », dit-elle.

La culture publicitaire est donc un élément que les jeunes créatifs doivent développer non seulement pour faciliter l'idéation, mais aussi pour asseoir leur crédibilité auprès de leurs collègues et sortir des sentiers battus.

### **5.7.3 Les novices tirent leur inspiration d'activités et de domaines variés**

Pour plusieurs novices, une façon d'apprendre et de cultiver leur créativité est de prendre part à plusieurs activités et d'explorer différents domaines à l'extérieur de leurs occupations quotidiennes. Éloïse, conceptrice-rédactrice dans une grande agence, affirme tirer son inspiration de plusieurs formes d'art :

J'essaie de composer de la musique, je fais de la danse, je fais du maquillage, aussi. Donc c'est plus ces choses-là qui m'inspirent, parce que je vois d'autres processus de création, et c'est quand tu rentres dans la technique de la danse que tu as des choses qui peuvent s'appliquer au monde publicitaire. Et quand tu rentres dans l'espèce de conceptualisation d'une chanson et de sa structure, il y a des choses que tu peux ramener aussi en rédaction.

Ces activités lui permettent d'intégrer des notions qu'elle peut ensuite adapter à la création publicitaire, de sorte à continuer de proposer des idées originales et innovantes. Éloïse dit également avoir suivi des cours universitaires en design graphique, pendant qu'elle travaillait en conception-rédaction, pour apprendre à mieux dessiner et à exprimer des concepts plus visuels. Elle est donc allée chercher par elle-même un nouvel outil qui lui permet de compléter ses compétences en conception publicitaire et de partager ses idées différemment.

Pour les mêmes raisons qu'ils doivent développer leur culture publicitaire, les novices nourrissent également leur culture populaire : elle leur permet de se tenir au courant de l'actualité, d'être pertinents et de trouver de nouvelles idées. Pour Félix, concepteur-rédacteur, il est important de consommer plusieurs contenus culturels variés : « La culture populaire, c'est surtout ça, la pub. Il y a un référent à faire. [...] Voir beaucoup de films. Lire beaucoup, des romans. Pas des livres de business, ça ne m'intéresse vraiment pas. Aller au théâtre. De la musique. Fait que oui, je pense qu'il faut que tu cultives ça. »

Ainsi, les contenus qui inspirent les jeunes créatifs ne sont pas strictement publicitaires. Toutes les formes d'art et de produits culturels peuvent devenir des sources d'inspiration.

Éloïse et Félix s'impliquent aussi dans des activités liées au domaine publicitaire, mais externes à leur poste. Par exemple, Félix est chargé de cours dans une université et Éloïse fait du bénévolat dans une organisation dédiée aux professionnels de la communication marketing. Ces deux activités leur permettent de développer des compétences qui, sans être sollicitées au quotidien, peuvent être utiles dans leur développement professionnel. Félix explique que travailler auprès d'étudiants lui permet de toujours rester à l'affût des tendances, tandis qu'Éloïse affirme que sa participation aux activités de l'organisation lui apprend des techniques pour entretenir son bien-être au travail.

Bref, être curieux et avoir des champs d'intérêt variés aident les novices à cultiver leur créativité.

#### 5.7.4 Consulter le travail d'autres créatifs inspire les novices

Pour tous les novices, consulter le travail d'autres créatifs et d'autres agences est une façon efficace de développer leur créativité et de s'inspirer au quotidien. Cela leur permet d'élargir leurs horizons et de voir tout ce qu'il est possible de faire en publicité.

Plusieurs prennent l'initiative de consulter par eux-mêmes, chaque jour, différentes sources. Cela devient un outil pour trouver des idées lorsqu'ils travaillent sur des mandats. Lydia se donne plusieurs moyens de se tenir à jour et de nourrir son inspiration.

Personnellement, je suis toujours sur les sites d'inspiration, comme Pinterest, Behance, et je vais beaucoup regarder ce qui se fait dans les concours. Sur Infopresse aussi. J'aime ça aller juste chercher par moi-même. Je fais ça dans le métro, dans mes temps libres. C'est pas mal ça. Des fois je me promène dans la rue et je vais m'arrêter pour prendre des affiches en photos. (Lydia, designer)

Mélissa, qui s'intéresse particulièrement au *motion design*, suit plusieurs experts dans le domaine sur Pinterest, Behance et Instagram, dont elle s'inspire pour ses projets : « Juste de le voir dans mon *feed*, je me dis : "Ah, ça c'est intéressant." Même si ce n'est pas en lien avec un projet en particulier, je l'enregistre. Je vais les regarder si je veux être inspirée pour un truc », relate-t-elle.

En plus de nourrir leur créativité, consulter le travail d'autres créatifs permet aux novices de développer leur culture publicitaire et d'identifier des tendances qu'ils aimeraient mettre de l'avant dans de futurs projets. « Donc c'est sûr qu'avec une revue de l'actualité, que je fais quotidiennement, ou du moins, hebdomadairement, je vais réussir à être à jour, non seulement dans la publicité et dans mes connaissances, mais aussi pour voir les meilleures pratiques, ce qui peut être cool dans un futur mandat ou dans un projet fictif », dit Pierre-Olivier.

Plusieurs novices prennent donc régulièrement le temps de consulter le travail d'autres créatifs. Cela constitue pour eux une source d'inspiration et ils trouvent en leurs idées des modèles et des concepts qu'ils pourront adapter à certains mandats.



## 6. Discussion

En rassemblant tous les thèmes présentés précédemment, nous voyons qu'ils mettent en lumière divers pans de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices. À leur entrée dans l'industrie, les jeunes créatifs font face à de nombreux défis et doivent saisir plusieurs aspects de leur nouveau rôle. L'apprentissage du métier se fait par le biais des mesures d'accueil et d'intégration mises en place par les agences, des tâches et des responsabilités, de la pratique, de l'encadrement, du contact avec les pairs et des efforts que les novices déploient pour aller chercher par eux-mêmes certaines notions. Tous ces éléments aident les novices à mieux comprendre comment exercer leur métier et ce qui est attendu d'eux dans un milieu où cela n'est pas toujours évident.

### 6.1 Être novice en agence : une expérience du bon et du moins bon

À ce stade-ci de la recherche, il est intéressant de revenir sur nos concepts sensibilisateurs et de voir quels liens nous pouvons établir entre ces modèles et nos résultats.

Tout d'abord, en regard du modèle d'Hesmondhalgh et Baker (2011), nous observons que plusieurs éléments du bon travail créatif ont été mentionnés par les novices lorsqu'ils parlaient d'éléments qui les aidaient à apprendre ou à se sentir bien dans leur environnement de travail.

Pensons notamment à l'autonomie, qu'Hesmondhalgh et Baker (2011) décrivent comme le contrôle et la liberté dans la créativité et dans l'exécution du travail. Les participants ont mentionné à plusieurs reprises qu'ils se sentent valorisés quand leur agence leur accorde de l'autonomie, puisqu'il s'agit d'un signe de confiance. Ils disent aussi apprendre plus vite quand ils ont l'occasion d'effectuer régulièrement de nouvelles tâches, puisqu'une grande part de leur apprentissage se fait par la pratique.

Les critères « intérêt » et « engagement », présents lorsque les employés sont stimulés et motivés par leur travail, sont aussi perçus comme des éléments positifs du travail des novices. Quand les jeunes créatifs accomplissent des tâches variées correspondant à leurs intérêts, ils se sentent plus épanouis dans leur environnement de travail et sont reconnaissants d'avoir la chance de travailler sur ces projets.

La sociabilité est aussi un élément crucial au bon travail créatif. Celle-ci implique l'amitié, la solidarité et la coopération entre les collègues, ainsi qu'un intérêt partagé pour le travail (Hesmondhalgh et Baker, 2011). Comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, l'apport des collègues et du mentor est significatif dans l'expérience d'accueil et d'apprentissage des jeunes créatifs. Leurs pairs les aident non seulement à développer leurs compétences et à élargir leurs horizons, mais ils contribuent aussi au développement d'un sentiment d'appartenance envers l'agence.

La confiance en soi et la réalisation de soi sont aussi associées à une expérience positive. Selon la proposition d'Hesmondhalgh et Baker (2011), la confiance en soi apporte au travailleur un sentiment de dignité et de respect de soi qui se produit lorsque son poste lui procure un haut niveau de stimulation, de créativité et de contrôle. Dans le même ordre d'idées, les participants rapportent que l'autonomie, l'accomplissement de nouvelles tâches et la rétroaction positive leur fournit un sentiment de confiance en eux qui les aide à se sentir plus épanouis et confortables dans leur rôle. La réalisation de soi, associée à un sentiment d'accomplissement (Hesmondhalgh et Baker, 2011), se produit, quant à elle, lorsque les novices se sentent stimulés et qu'ils apprennent à maîtriser de nouvelles compétences.

Nous remarquons que plusieurs des éléments liés à une expérience positive sont présents quand les créatifs novices se sentent en contrôle et libres, tout en ayant des ressources à leur disposition pour les aider s'ils en éprouvent le besoin.

Au contraire, l'impuissance, l'isolement, le manque d'estime de soi et la frustration, éléments du mauvais travail créatif, sont évoqués lorsque le travail n'est pas bien maîtrisé, c'est-à-dire quand les novices ne comprennent pas ce qui est attendu d'eux, qu'ils ne sont pas encadrés et qu'ils n'ont pas l'appui d'un mentor.

Évidemment, tous les résultats de cette recherche ne peuvent être interprétés selon le modèle du bon et du mauvais travail créatif. Le salaire, les conditions de travail et la conciliation travail-vie personnelle n'ont pas été explorés dans le cadre de cette recherche. Ces caractéristiques concernent davantage l'environnement de travail et le bien-être général au travail, plutôt que l'apprentissage d'un métier et l'exécution des tâches.

Si nous souhaitions adapter réellement le modèle à la réalité des créatifs novices, il faudrait ajouter d'autres éléments, spécifiques aux jeunes créatifs, qui sont ressortis comme étant significatifs dans leur expérience. Par exemple, il serait difficile de parler de bon travail créatif, dans le contexte des novices, sans mentionner l'encadrement, le mentorat, la

rétroaction et les ressources allouées en formation (que ce soit en termes de budget, de temps ou d'activités organisées par les agences), puisque ces éléments font partie intégrante de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des jeunes créatifs, comme l'ont partagé les participants.

Pour ce qui est du modèle KEYS (Amabile et al., 1996), nous constatons moins de liens avec les résultats de la recherche étant donné qu'il ne concerne pas l'expérience globale vécue par les créatifs. Il s'intéresse seulement à la créativité, qui n'est qu'un des nombreux éléments faisant partie de l'apprentissage des jeunes créatifs. L'expérience complète d'intégration et d'apprentissage comprend non seulement le développement de la créativité, mais aussi l'acquisition de techniques de travail et de méthodes d'organisation, la familiarisation avec la culture du monde publicitaire, le développement de l'autonomie, la gestion du stress, etc.

Nous pouvons tout de même établir quelques liens entre le modèle KEYS et les résultats de la recherche.

Nous avons vu que la valorisation de la créativité, le support des collègues et le travail d'équipe, éléments faisant partie de la catégorie « Encouragement of Creativity », contribuent à faciliter le travail quotidien des novices et à améliorer leur bien-être. Selon Amabile et al. (1996), l'encouragement de la créativité par les supérieurs aiderait les employés à se sentir plus à l'aise d'explorer différentes idées et de les partager à leurs collègues :

It is likely that open supervisory interactions and perceived supervisory support operate on creativity largely through the same mechanisms that are associated with fair, supportive evaluation; under these circumstances, people are less likely to experience the fear of negative criticism that can undermine the intrinsic motivation necessary for creativity. (p.8)

La diversité des membres d'une équipe et l'ouverture de ces derniers aux idées des autres favoriseraient aussi la création d'un plus grand nombre d'idées originales et variées (Amabile et al., 1996). Les propos des participants vont dans ce sens. Par exemple, les créatifs ayant une relation de confiance avec leur mentor affirment que cet accompagnement les aide à développer de meilleures idées et à améliorer les concepts qu'ils développent. La collaboration avec les collègues, en général, a aussi été décrite comme un élément très positif qui aide à la génération d'idées et à l'apprentissage.

L'autonomie et la liberté sont aussi valorisées par les novices, qu'ils considèrent comme un gage de confiance de la part de leur agence et une occasion d'explorer leur créativité, ce qui trouve écho chez Amabile et al. : « Several researchers have concluded that creativity is fostered when individuals and teams have relatively high autonomy in the day-to-day conduct of the work and a sense of ownership and control over their own work and their own ideas. » (1996, p. 9). Toutefois, nous avons aussi observé que la liberté doit être accompagnée de structure et d'encadrement pour réduire le niveau l'ambiguïté du travail des novices. Les agences doivent trouver un juste équilibre entre la liberté et l'encadrement pour permettre aux jeunes créatifs de s'épanouir pleinement.

La catégorie « Ressources » semble moins s'appliquer à l'expérience des participants. Dans le modèle KEYS, les ressources réfèrent au temps et à l'argent attribués à la réalisation d'un projet. Ce ne sont pas des éléments qui ont été abordés par les novices lors des entrevues. Quand il était question de ressources, les créatifs parlaient davantage de celles allouées à la formation, dont ils manquaient parfois.

Pour ce qui est de la catégorie « Pressure », les novices ont mentionné qu'une surcharge de travail peut causer du stress, tout particulièrement quand ils n'ont pas encore développé de techniques d'organisation et de gestion de leur temps. Les résultats n'indiquent pas que cela ait un effet sur leur créativité, mais montrent certainement que cette pression peut avoir un impact négatif sur le bien-être des jeunes créatifs. Le travail stimulant (« challenging work »), quant à lui, est essentiel pour garder les novices motivés et leur permettre de développer leurs compétences, puisqu'ils apprennent au fil des nouvelles tâches qu'ils ont à exécuter.

Le dernier élément du modèle KEYS concerne les obstacles organisationnels, c'est-à-dire des conditions de travail où les entreprises se montrent conservatrices, qu'elles ont une structure trop rigide ou qu'elles ne sont pas ouvertes à l'innovation. Aucun des participants rencontrés n'a évolué dans un tel milieu, donc nous ne pouvons dire si cette catégorie s'applique à l'expérience des novices.

À la lumière de ces observations, nous remarquons qu'une partie du mauvais travail créatif est attribuable au manque de clarté dans les attentes envers les novices, leurs tâches ou les processus de travail créatif. Quand les novices n'ont pas d'appui pour les aider à naviguer dans l'ambiguïté de leurs activités quotidiennes, ils se sentent désorientés et le travail n'est pas maîtrisé.

## 6.2 Métiers créatifs, métiers ambigus

Même s'il est entendu que la créativité est la génération d'idées nouvelles et pertinentes (Amabile et al., 1996), ces deux caractéristiques sont constamment débattues par les différents acteurs de l'industrie publicitaire, que ce soit les consommateurs, les clients, les chargés de comptes ou les créatifs, qui ont chacun une vision différente de ce que devrait être une création réussie (Gaertner, 2007; Koslow et al., 2003; Morais, 2007; Smith et Yang, 2004; Soar, 2000). Ces conflits peuvent être perçus comme une tentative de stabiliser la définition de la créativité, tout comme les prix et les concours, qui servent à établir ce qui est, ou non, de la bonne création publicitaire (Baillargeon, 2014; Nixon, 2003; Round et Styhre, 2017).

De plus, la création publicitaire est un processus où chaque cas est un nouveau cas. Reproduire une solution trouvée pour une campagne précédente ne garantit en rien son succès pour une autre. Comme l'écrivent Kaufman et Baer (2012, p. 83. Notre traduction) : « [...] la nature même de la créativité est telle que l'inattendu est toujours attendu. ». Puisque les projets créatifs ne sont pas évalués selon un ensemble de critères objectifs stricts et que chaque campagne est différente, le travail des créatifs publicitaires est caractérisé par une certaine ambiguïté, un flou dans lequel ils doivent naviguer pour trouver la réponse la plus appropriée pour chaque campagne.

Cette ambiguïté n'est pas seulement présente au début de la carrière, durant la phase d'apprentissage. Puisqu'elle est partie intégrante du métier, il est nécessaire pour les novices d'apprendre à composer avec celle-ci. Ainsi, à leur entrée dans l'industrie, les jeunes créatifs doivent acquérir, par eux-mêmes et avec l'aide de leur agence, des mécanismes d'apprentissage pour apprivoiser l'ambiguïté.

En fait, lorsque nous y regardons de près, nous constatons que **cet apprivoisement de l'ambiguïté est au fondement de l'expérience d'accueil et d'apprentissage.**

En effet, la plupart des difficultés évoquées par les novices sont liées à l'incertitude entourant leur rôle, leurs mandats, les attentes de leurs supérieurs et leur capacité à trouver la solution adaptée à chaque projet. À leur entrée dans l'industrie, plusieurs novices vivent un choc, puisqu'ils sont confrontés à plusieurs aspects du métier qu'ils n'avaient jamais vus avant et qui ne sont accessibles que sur le terrain. Le stress et le besoin de cacher leur ignorance peuvent être perçus comme des indicateurs de l'inconfort qu'ils vivent au contact d'un

univers où tout est à apprendre et à réapprendre chaque jour, en suivant un processus d'essai et d'erreur, et où les attentes des agences envers les novices sont élevées. Autrement dit, ils apprennent à saisir un métier et des techniques qui sont fondamentalement instables et difficiles à cerner.

Quel est donc le rôle des agences dans ce contrôle de l'ambiguïté?

Les agences investissent des ressources pour former et encadrer les novices, mais ces derniers sont tout de même régulièrement confrontés à des situations où les tâches comme les attentes envers eux ne sont pas claires. Comme certains participants l'ont exposé, plusieurs directeurs de création confient des mandats imprécis aux novices et attendent à la rencontre interne pour voir s'ils ont relevé le défi. Mise en test de l'autonomie, cette situation peut être stressante pour des jeunes créatifs qui n'ont jamais effectué une tâche similaire et s'y lancent sans préparation.

Ainsi, pour faciliter l'intégration et accélérer l'apprentissage, le rôle des agences devrait-il être de complètement réduire l'ambiguïté et d'accompagner les novices dans un cadre strict et uniforme ? Cela semble peu réaliste étant donné que le code créatif (Stuhlfaut, 2011) varie en fonction des agences, qu'il n'existe aucune définition universelle de la bonne création publicitaire, qu'il n'y a aucun parcours unique pour devenir créatif publicitaire et que de nouveaux métiers apparaissent chaque année en réponse aux nouvelles technologies.

Nous pouvons également supposer que s'il était possible d'éliminer complètement l'ambiguïté, la formation des créatifs serait uniforme et que toutes les agences québécoises auraient adopté les mêmes stratégies de formation. Par contre, nous savons qu'une telle structuration n'est pas réaliste, puisqu'elle irait à l'encontre de la culture de l'industrie (Nixon, 2003).

Ainsi, le rôle des agences n'est pas d'éliminer complètement l'ambiguïté, mais plutôt de la limiter et d'apprendre aux novices à travailler avec elle. En effet, l'ambiguïté ne disparaît pas avec l'expérience : elle devient simplement plus tolérable.

Au fil des années, les créatifs prennent davantage confiance en eux, stabilisent leur identité et développent leurs propres outils pour travailler dans l'incertitude, ce qui fait en sorte que l'ambiguïté ne les ébranle plus autant qu'à leurs débuts.

### 6.3 Proposition d'une théorie décrivant l'expérience des novices

Nous pouvons donc proposer une théorie (Guillemette, 2006) de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des novices. Rappelons qu'une théorie est une explication globale, un processus décrivant l'ensemble des phénomènes observés (Charmaz et Belgrave, 2012). Elle va au-delà de la simple description en créant des liens entre des catégories : « [...] une théorie est un ensemble de catégories bien développées qui sont systématiquement interdépendantes par l'entremise des énoncés de relation, pour expliquer un phénomène donné. » (Corbière et Larivière, 2014)

Les résultats nous indiquent que l'ambiguïté est au cœur de l'expérience vécue des novices. Les jeunes créatifs doivent apprendre à travailler avec elle, à la gérer et à trouver un équilibre entre la liberté et la contrainte. La théorie résumant le phénomène de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices dans les agences de publicité québécoises peut donc être formulée ainsi : **l'apprentissage des métiers créatifs en agence passe par l'apprivoisement de l'ambiguïté.**

Bien qu'il ne s'agisse pas du seul aspect de l'intégration et de la formation des novices, l'apprivoisement de l'ambiguïté en constitue néanmoins une part importante.

L'idée que les employés créatifs doivent composer avec l'ambiguïté n'est pas nouvelle : il est déjà reconnu que les métiers relevant du *knowledge work* [industrie du savoir], dont font partie les agences de publicité, sont caractérisés par une grande ambiguïté (Alvesson, 2001). Cette dernière est associée à trois principaux aspects du travail : le produit ou le service créé, la façon dont il est créé ainsi que le résultat du travail (Alvesson, 2001).

Tout est incertain dans le travail des créatifs en agence : les tâches sont souvent imprécises, les critères d'évaluation du travail produit presque inexistantes et le processus de création demeure opaque, imprévisible et inexplicable (Alvesson, 2001; Round et al., 2017; Sagiv et al., 2010). Bien entendu, certaines agences peuvent élaborer leurs propres critères d'évaluation des produits créatifs, mais cette perception dépend toujours de l'agence, de ses employés, des dirigeants, de leur propre code créatif, et non d'un consensus standardisé dans l'industrie.

Dans de telles conditions, il n'est pas étonnant que l'ensemble du travail créatif soit ambigu et difficile à apprendre. Aucune tâche n'est reproduite de la même façon et il n'existe aucun

modèle sur lequel se baser pour apprendre ces métiers. Ceci peut particulièrement influencer la construction de l'identité des novices.

Rappelons que l'ambiguïté définit également le rôle même des créatifs, oeuvrant dans un domaine à la croisée de l'art et de la gestion, où ils sont à la fois des génies créatifs et des employés au service d'une entreprise, ce qui affecte grandement la construction de leur identité (Hackley et al., 2007; Leclair, 2017). Du fait que la valeur des créatifs est déterminée par leurs pairs et qu'elle varie constamment (les créatifs étant aussi bons que leur dernière publicité), leur identité est instable et en perpétuelle reconstruction (Round et Styhre, 2017).

Malgré le fait que l'ambiguïté cause des tensions dans les agences et même de l'anxiété liée à la construction de l'identité des travailleurs, elle semble tout de même être tolérée, voire considérée comme partie intégrante du travail créatif :

This subversive and undermining behaviour at a key point in the process (the review meetings) could easily spiral into disenchantment, bitterness and open antagonism – a situation which could have a disastrous impact on the organizational outcomes – and yet it does not. Instead, groups and individuals appear to navigate through the ambiguity and the contradiction and find middle ground through mechanisms inherent in the organizational structure and instituted processes, both of which can be traced back to managerial interventions. (Round et Styhre 2017, p. 208)

Toutefois, cela s'avère moins évident pour les novices, dont l'identité n'est pas encore consolidée. Ces derniers ne savent pas qui ils sont en tant que créatifs, quelle est leur place dans l'agence et quelle est leur valeur dans l'industrie. Le novice, qui n'a pas encore fait ses preuves et qui ne saisit pas encore pleinement le milieu, ne peut pas utiliser l'affirmation de son identité pour réduire l'ambiguïté, comme l'avancent Round et Styhre (2017).

Par ailleurs, même s'il est démontré que la structure et l'encadrement peuvent faciliter le travail des créatifs (Hemlin et al., 2008; Round et Styhre, 2017; Sagiv et al., 2010), il ne faut pas oublier que l'autonomie et la liberté favorisent la créativité (Amabile et al., 1996). De plus, certains employés créatifs performant mieux en liberté totale, tandis que d'autres sont plus inventifs lorsqu'ils sont soumis à des contraintes et à des processus (Sagiv et al., 2010). Les entrevues réalisées auprès des créatifs novices révèlent que plusieurs d'entre eux adorent avoir de l'autonomie et réaliser des tâches qu'ils n'ont jamais faites auparavant. Toutefois, les résultats exposent aussi le stress et l'incertitude que vivent les novices face à une nouvelle tâche, ainsi que les bénéfices du travail structuré et de l'encadrement. Il y a donc un équilibre



à trouver, un juste milieu permettant de réduire l'ambiguïté à un niveau tolérable pour les jeunes créatifs, tout en étant assez présente pour les aider à l'apprivoiser.

Il n'y a donc pas qu'une seule bonne façon de créer ni une seule bonne façon d'encadrer des employés créatifs. Nous constatons aussi que **l'ambiguïté demeure toujours présente, et que rien n'indique le degré auquel elle devrait être réduite.**

Une part importante de l'expérience d'apprentissage et d'intégration se résume donc à la **régulation de l'ambiguïté**. Cela est vrai autant du côté des agences, qui doivent diminuer le flou tout en accordant la liberté nécessaire aux jeunes créatifs pour apprendre à composer avec cette dernière, que du côté des novices, qui adoptent des comportements visant également à diminuer le flou et l'incertitude entourant leurs tâches et leur métier. Cette gestion de l'ambiguïté se traduit de plusieurs façons dans les résultats de cette recherche.

Tout d'abord, les mesures d'accueil et de formation déployées par les agences à l'arrivée permettent aux novices de mieux comprendre leur environnement et leur rôle. Lorsque les employés n'ont pas ces ressources à leur disposition, ils se sentent perdus et laissés à eux-mêmes. Cela nuit à la motivation de l'employé, à son épanouissement ainsi qu'à son développement professionnel, puisqu'il n'apprend pas aussi vite qu'il le voudrait.

L'importance que les novices accordent aux tâches et aux responsabilités va aussi dans le sens de la réduction de l'ambiguïté. C'est avec ces dernières que les novices peuvent réellement comprendre leur métier et apprendre à l'exercer. *Idem* pour l'apprentissage par la pratique. Les agences laissent les novices se débrouiller pour voir comment ils travaillent avec l'ambiguïté.

La mise en place de structures d'encadrement est une autre méthode déployée par les agences pour limiter l'ambiguïté dans les éléments du travail où il est possible de le faire : si elles ne peuvent pas stabiliser une définition de la créativité ou de la bonne publicité, elles peuvent tout de même s'assurer que les délais, les *briefs* et les processus d'approbation soient clairs. Cela permet aux novices d'avoir un cadre plus stable dans lequel exercer leur travail, et de traiter l'ambiguïté inhérente à la créativité, et non celle générée par le manque de structure.

Dans la même optique, le contact avec des gens plus expérimentés, qu'il s'agisse des collègues ou d'un mentor, permet aux novices d'apprendre de leurs réflexes, de leurs habitudes, bref, d'avoir un modèle à suivre quand les demandes, les attentes ou leur rôle sont

flous. Cela explique en partie pourquoi les novices au parcours atypique ou sans mentor éprouvent des difficultés. Rappelons l'expérience de Samuel et de Maxime, tous deux concepteurs-rédacteurs, qui n'ont plus de mentor. Ils estiment qu'ils apprennent moins rapidement qu'ils le pourraient et que leurs créations n'atteignent pas toujours leur plein potentiel. Pour eux, le niveau d'ambiguïté est encore plus élevé, car ils n'ont aucun exemple à suivre pour développer leurs méthodes de travail et leur identité de créatif.

La rétroaction, quant à elle, permet aux novices de voir s'ils sont dans la bonne direction. Au fil des réussites et des erreurs, ils comprennent peu à peu ce qui est attendu d'eux ainsi que les meilleures façons de trouver une solution créative aux problèmes des clients.

Même si les agences ont une influence importante sur la réduction de l'ambiguïté du travail des novices, les jeunes créatifs doivent déployer des efforts de leur côté pour mieux saisir leur milieu. C'est pourquoi ils lisent des livres, développent leur culture publicitaire et consultent le travail d'autres créatifs. Ils se construisent eux-mêmes un cadre pour mieux comprendre leur métier et l'industrie publicitaire. Pour tous les novices rencontrés, cette capacité à se débrouiller et à chercher des réponses par eux-mêmes les a aidés à prendre confiance en eux et à apprendre leur métier. Il apparaît donc que l'autoformation est un autre constituant important du développement professionnel des créatifs publicitaires novices.

#### **6.4 Réduire l'ambiguïté : un effort nécessaire pour les agences**

Les résultats de cette recherche confirment que les efforts déployés par les agences pour diminuer l'ambiguïté ont un impact positif sur l'expérience des novices. Les résultats révèlent que les jeunes créatifs qui évoluent dans des agences mettant en place de telles mesures se sentent plus confiants, épanouis et qu'ils ont moins d'obstacles à leur apprentissage que ceux étant dans une agence où il y a davantage d'ambiguïté.

Prenons le cas de Pierre-Olivier, créateur de contenu dans une agence de grande taille. Cette dernière met en place plusieurs initiatives pour diminuer l'ambiguïté et encadrer le travail créatif. Par exemple, dès l'arrivée de Pierre-Olivier à l'agence, il a suivi une formation de plusieurs jours lui permettant de mieux comprendre son environnement et les attentes de l'organisation envers ses employés. Il a aussi été jumelé à une collègue qui agissait à titre de guide pour lui montrer le fonctionnement du milieu de travail et répondre à ses questions. Il a mentionné avoir également eu de nombreux suivis durant son stage. Toutes ces mesures visaient à réduire l'ambiguïté et elles lui ont permis, dès le début, de mieux comprendre ce

qui était attendu de lui, le niveau de satisfaction de ses employeurs et les compétences qu'il devait améliorer. Dans son travail quotidien, Pierre-Olivier est aussi dirigé par deux différents directeurs, un directeur de contenu et un directeur éditorial, qui peuvent l'aider avec différents aspects de son métier. L'agence organise aussi régulièrement des activités rassemblant les membres de l'équipe de contenu, où ces derniers échangent sur l'actualité de leur domaine et évaluent différentes créations. Cela permet au novice de s'inspirer et de stabiliser la définition des bonnes pratiques et de la bonne création. Cette réduction de l'ambiguïté lui a permis d'évoluer dans un environnement plus stable et moins stressant où il a pu être à l'aise rapidement. Aujourd'hui, Pierre-Olivier semble être confiant et épanoui dans son rôle de créateur de contenu.

Parmi les participants, aucun n'a vécu une expérience d'accueil et d'intégration complètement négative, mais nous pouvons remarquer qu'une trop grande ambiguïté pouvait affecter négativement les novices. Par exemple, Éloïse, qui, à son ancienne agence, n'avait pas de directeur de création pour la superviser, a quitté ce milieu de travail, car elle n'avait pas la rétroaction nécessaire pour développer ses compétences en création. Pour Maxime, occuper un poste hybride peu défini, où il jonglait entre la gestion de communauté et la conception-rédaction, rendait l'apprentissage plus complexe, car il n'avait pas de modèle sur lequel se baser pour apprendre son métier. Comme nous l'avons vu plus haut, Samuel trouve difficile de développer ses compétences en création lorsqu'il n'a pas de mentor pour juger son travail créatif et l'aider à s'améliorer.

En somme, il est évident que la réduction de l'ambiguïté a une grande influence sur le développement et l'intégration des créatifs novices. Sans l'éliminer complètement, puisqu'elle est inhérente aux métiers créatifs, les agences doivent apprendre à leurs novices à travailler avec cette dernière, et la diminuer lorsque c'est possible. L'apprentissage des métiers créatifs passe donc nécessairement par l'appropriation de l'ambiguïté.

## 7. Conclusion

Cette recherche met en lumière l'expérience d'intégration et d'apprentissage vécue par les créatifs novices dans les agences de publicité au Québec. Sur une note plus personnelle, ce sont mes recherches sur la culture de la créativité et la formation des publicitaires, ainsi que mon expérience personnelle en tant que créative novice, qui m'ont conduite à m'intéresser à cette question.

Considérant que très peu de travaux ont été faits sur le sujet, tout particulièrement dans l'espace francophone (Baillargeon, 2019), il semblait tout à fait pertinent d'explorer la réalité des novices pour voir comment se vivait le processus d'intégration et d'apprentissage dans l'univers des agences de publicité au Québec. Les entrevues semi-dirigées avec huit créatifs novices ont permis de mieux comprendre leurs difficultés, leurs enjeux, leurs attentes et leurs besoins à leur arrivée dans l'industrie. Nous avons aussi pu identifier des facteurs qui contribuaient de façon positive à l'expérience des novices, et d'autres qui, au contraire, pouvaient créer de la frustration et du désengagement. Toutes les données récoltées ont pu être classées en 26 catégories, sept thèmes globaux et un supra thème qui décrivent la réalité d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices.

Bien entendu, cette recherche ne prétend pas être exhaustive ni représentative de l'ensemble des expériences vécues par les jeunes créatifs à travers la province. Elle explore plutôt la réalité unique de huit individus, dont les témoignages se rejoignent autant sur certains aspects qu'ils diffèrent sur d'autres. La personnalité des novices, leur éducation, l'accompagnement de leur agence, l'appui de leurs collègues et les outils de formation à leur disposition sont autant de facteurs qui affectent leur expérience globale. Malgré tout, les résultats de la recherche permettent aux agences et autres acteurs du milieu d'être plus sensibles à la réalité des créatifs novices et d'identifier les éléments qui marquent de façon positive ou négative leur intégration et leur apprentissage.

Nous constatons d'abord que même si certains créatifs novices croient bien connaître le milieu publicitaire avant de commencer leur carrière, ils sont tout de même confrontés, à leurs débuts, à des difficultés pour lesquelles ils n'étaient pas préparés. L'ambiguïté caractéristique des métiers créatifs fait en sorte qu'ils doivent apprendre sur le terrain, et qu'ils sont donc régulièrement confrontés à des situations où les tâches et les attentes envers eux ne sont pas claires, causant du stress et de l'inconfort, qu'ils doivent apprendre à gérer.

Nous avons aussi vu que les mesures d'accueil et de formation ont une influence positive sur l'intégration des novices. Peu importe leur forme, les jeunes créatifs estiment apprendre des initiatives de formation des agences. Ils apprécient particulièrement les formations plus concrètes (comme des activités ou des défis), celles axées sur la création et l'allocation d'un budget qui leur permet de choisir eux-mêmes les activités qui les intéressent.

Les tâches et les responsabilités sont également primordiales dans le développement des compétences des novices, car c'est en accomplissant quelque chose de nouveau qu'ils acquièrent de nouvelles connaissances. Au-delà de l'apprentissage, les tâches et les responsabilités sont aussi une source d'engagement pour les novices, qui sont reconnaissants de la confiance et l'autonomie que leur accorde leur agence. Travailler sur des mandats variés garde aussi les jeunes créatifs satisfaits et stimulés.

Dans le même ordre d'idées, les créatifs novices apprennent beaucoup par la pratique, donc en essayant quelque chose de nouveau et en faisant des erreurs. Peu importe leur parcours, leur expérience et leur formation, c'est en pratiquant la création et en touchant à différentes tâches que les novices développent réellement leurs compétences. L'apprentissage par la pratique peut se faire en confiant une nouvelle tâche au novice, en lui donnant l'occasion d'observer le travail de ses pairs et en lui permettant d'expérimenter avec des mandats fictifs.

Bien que les créatifs novices rencontrés soient autonomes et qu'ils aient besoin de liberté dans la création, il est essentiel que les activités de l'agence et l'accompagnement des employés soient régis par des processus. Le travail structuré aide les novices à mieux comprendre leurs tâches et leurs mandats, ce qui réduit leur stress et leur permet de travailler plus efficacement. Certains participants affirment aussi qu'un encadrement avec des suivis réguliers les aide à mieux comprendre ce qui est attendu d'eux et les compétences qu'ils doivent développer. Autrement dit, les novices souhaitent être structurés dans leurs tâches, mais libres dans leurs idées.

L'un des éléments les plus importants soulevés par les jeunes créatifs lors des entrevues est le rôle de leurs pairs dans leur intégration et leur développement professionnel. Les collègues sont à la fois une source d'apprentissage, de support moral, d'inspiration et de rétroaction. Par ailleurs, pour plusieurs participants, le mentorat est ce qui les a le plus aidés à comprendre leur métier et à s'améliorer en création. Selon leurs dires, le mentorat a décuplé la vitesse de leur apprentissage.

Nous voyons donc que les agences ont un rôle important à jouer dans le développement professionnel des jeunes créatifs, mais ces derniers font aussi preuve d'initiative pour aller chercher de nouvelles connaissances. La majorité des participants se considèrent comme des personnes autonomes et autodidactes, et ils ont la volonté de toujours s'améliorer et de développer leurs compétences. Durant les entrevues, les novices ont mentionné que pour devenir de meilleurs créatifs, ils se tournaient vers les livres, le développement de leur culture publicitaire, l'exploration de différents domaines artistiques et l'observation du travail d'autres créatifs.

Pour terminer, les thèmes ont été unis dans une théorie de l'expérience d'intégration et de formation des novices : l'apprentissage des métiers créatifs en agence passe par l'apprivoisement de l'ambiguïté. Ainsi, une part importante du processus d'accueil et d'apprentissage des novices est un travail de familiarisation avec l'ambiguïté. Les novices doivent apprendre à travailler avec le flou, car il est caractéristique des activités des milieux créatifs. Des mesures pour réduire l'ambiguïté sont aussi déployées par les agences et par les novices eux-mêmes pour tenter de la rendre plus tolérable.

### **Limites de la recherche**

La première limite de cette recherche est le nombre de participants. Il est évident qu'on ne peut prétendre à l'exhaustivité avec un échantillon de huit novices. Cela n'est pas un problème en soi, puisque nous ne cherchons pas ici à généraliser l'expérience des personnes rencontrées, mais il demeure que s'entretenir avec plus de participants, provenant d'horizons encore plus variés, aurait pu apporter de nouveaux points de vue sur l'expérience des créatifs novices ou, au contraire, aider à identifier d'autres éléments communs aux témoignages des participants.

Une autre limite de cette recherche est que certains participants semblaient moins disposés à aborder les points négatifs de leur expérience d'intégration. En effet, certains novices paraissaient très confiants et étaient moins enclins à se confier sur leurs insécurités et les difficultés qu'ils avaient rencontrées et rencontrent encore aujourd'hui. Comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, il est important pour les créatifs novices d'avoir l'air confiants et sûr d'eux-mêmes en toutes circonstances, même si ce n'est pas toujours le cas. Après tout, la valeur du créatif repose sur ses succès et la reconnaissance de ses pairs (Nixon,

2003). Le désir de certains participants de bien paraître en entrevue les a peut-être incités à ne vouloir aborder que les éléments positifs de leur poste et de leur agence (Alvesson, 2003).

De plus, plusieurs réponses similaires étaient données par les participants lorsqu'ils parlaient de leurs impressions à leur entrée dans l'industrie ou de leurs défis en tant que créatifs novices. Soit ils ne trouvaient pas d'éléments à nommer, soit ils évoquaient des éléments d'expérience sur les employés créatifs en agence en général, et non sur leur propre parcours en tant que novices. Par exemple, ils répétaient à quel point ils se considéraient chanceux d'être dans le milieu, ou encore qu'il était normal de se débrouiller par soi-même et de ne pas avoir beaucoup d'encadrement. Ces affirmations sont apparues comme des scripts culturels, c'est-à-dire des discours répétés par l'industrie que les novices finissent par intégrer et partager à leur tour (Alvesson, 2003). Ces scripts culturels rendent difficile l'accès à l'expérience réelle des novices, puisque les individus ne se rendent pas compte qu'ils les répètent, croyant qu'il s'agit de leur propre opinion (Alvesson, 2003). Il a donc été nécessaire de creuser certains sujets, de poser plus de questions et de mettre les participants en confiance pour accéder à leur expérience et leurs points de vue personnels.

Enfin, bien que le sujet de la formation des novices ait été abordé dans le cadre contextuel de ce mémoire, cette question n'a pas été abordée directement dans les entrevues, puisque nous avons préféré nous concentrer sur l'expérience d'intégration et de formation des jeunes créatifs à partir du moment seulement où ils débutent leur carrière en agence. Nous ne pouvons donc pas déterminer si la formation des novices a un impact direct sur leur expérience vécue. Cela serait toutefois un sujet intéressant à explorer dans une recherche future.

### **Apports et pistes de réflexion pour les agences**

Puisque le sujet de l'intégration et de l'apprentissage des créatifs novices dans les agences de publicité est très peu documenté, tout particulièrement dans l'espace scientifique francophone (Baillargeon, 2019), cette recherche constitue un premier apport aux connaissances actuelles. Elle fournit plusieurs observations et perspectives sur l'expérience vécue des novices à leur arrivée dans l'industrie et constitue un bon point de départ pour les chercheurs intéressés à étudier le développement professionnel des jeunes créatifs publicitaires et la gestion de l'ambiguïté dans le milieu.

Au-delà de son apport à la communauté scientifique, cette recherche offre aussi une contribution positive concrète à différents acteurs de l'industrie. Elle pourra être bénéfique pour les novices en leur offrant un miroir, un accès à l'expérience d'autres jeunes créatifs qui leur confirmera qu'ils ne sont pas seuls à vivre certaines situations et que leur expérience est légitime. Peut-être identifieront-ils des initiatives de formation qui les aideraient, des processus de travail qui leur seraient utiles ou encore des freins à leur développement professionnel?

Les résultats récoltés sont aussi pertinents pour les agences, puisqu'ils leur offrent un point de vue privilégié sur les enjeux, les préoccupations et les inquiétudes des novices qu'elles ne connaissent pas nécessairement. Après tout, les novices ne sont pas portés à parler de leurs difficultés, puisqu'il est important de toujours paraître autonome et débrouillard. La recherche présente aussi les attentes et les envies des novices, ce qui pourra aider les gestionnaires à mieux adapter leurs initiatives d'accueil et de formation aux besoins des jeunes créatifs pour favoriser leur épanouissement et leur apprentissage.

Pour terminer, cette recherche met en lumière différentes mesures qui favorisent l'intégration des novices et contribuent à la régulation de l'ambiguïté. Ces dernières soulèvent des pistes de réflexion pouvant guider les agences qui cherchent à mieux accompagner leurs jeunes créatifs.

Tout d'abord, les résultats mettent en évidence l'importance pour les novices d'être accompagnés d'un collègue qui remplit le rôle de mentor. Selon plusieurs participants, l'encadrement d'un mentor est l'élément le plus important pour les aider à apprendre et à comprendre le milieu, en plus d'être une source de motivation.

Nous remarquons aussi que les activités de formation organisées par les agences, qu'il s'agisse de conférences, d'ateliers, de cours ou de défis internes, sont très appréciées par les novices, qui les trouvent instructives. Les participants ont mentionné un intérêt particulier pour les activités qui leur donnent l'occasion de se regrouper entre pairs, pour les formations axées sur la création et pour les défis et mandats fictifs, qui leur permettent de sortir de la routine et d'explorer leur créativité sans contrainte. Il peut aussi être judicieux d'impliquer les jeunes créatifs dans le choix des formations qu'ils auront à suivre, que ce soit en leur octroyant le contrôle de leur budget de formation ou en les consultant pour connaître leurs intérêts avant de choisir les activités.



Les résultats indiquent également que même si les novices apprécient accomplir de nouvelles tâches et avoir plus de responsabilités, plusieurs d'entre eux se sentent aussi anxieux et intimidés à l'idée d'accomplir un mandat qu'ils n'ont jamais fait auparavant. Une bonne façon pour les agences d'aider les novices à apprivoiser cette ambivalence est de leur faire confiance et de leur accorder de la liberté tout en se montrant ouvertes et disponibles pour répondre à leurs questions en cas de doute.

Enfin, nous avons entendu plusieurs novices mentionner l'importance des responsabilités et des nouveaux mandats dans leur apprentissage. Ces derniers leur permettent de développer leurs compétences plus rapidement, mais aussi d'augmenter leur motivation et leur engagement envers leur milieu de travail. Si une agence croit qu'un novice n'est pas encore prêt à effectuer une certaine tâche par lui-même, il est toujours possible de le laisser observer d'autres créatifs à l'œuvre, ou encore de l'inviter à travailler en équipe avec des créatifs plus expérimentés.

Bref, les résultats de cette recherche ainsi que ces observations, en particulier, devraient aider les agences à mieux comprendre les besoins des novices afin de mieux y répondre.

# Bibliographie

- Allaire, G. (2016, 18 mai). Crise de talent dans le monde publicitaire: chronique d'un junior. *Infopresse*. Repéré 10 octobre 2018, à <https://www.infopresse.com/opinion/gabriel-allaire/2016/5/18/crise-de-talent-dans-le-monde-publicitaire-chroniques-d-un-junior>
- Alvesson, M. (1994). Talking in Organizations : Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. *Organization Studies*, 15(4), 535-563. <https://doi.org/10.1177/017084069401500403>
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists : A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Organizational Research*, 28(1), 13-33.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. et Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. doi:10.1016/j.riob.2016.10.001
- Aruna, M. et Anitha, J. (2015). Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. *SCMS Journal of Indian Management*; Kochi, 12(3), 94-103.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Baillargeon, D. (2017). Dialogue qualitatif et quantitatif en théorisation enracinée pour étudier la créativité d'agences de publicité en région. *Approches inductives : travail intellectuel et construction des connaissances*, 4(1), 80-110. <https://doi.org/10.7202/1039511ar>
- Baillargeon, D. (2014). La culture créative des organisations comme substrat à l'apprentissage créatif. *Revue Communication & professionnalisation*, (2), 124-145. doi:10.14428/rcompro.vi2.373
- Baillargeon, D. (2019). *Recension des écrits scientifiques sur les tendances, dynamiques de marché et enjeux de formation en communication marketing* [Rapport de recherche]. Montréal: Association des agences de communication créative (A2C). Repéré à [https://www.researchgate.net/publication/338491192\\_Recension\\_des\\_ecrits\\_scientifiques\\_sur\\_les\\_tendances\\_dynamiques\\_de\\_marche\\_et\\_enjeux\\_de\\_formation\\_en\\_communication\\_marketing](https://www.researchgate.net/publication/338491192_Recension_des_ecrits_scientifiques_sur_les_tendances_dynamiques_de_marche_et_enjeux_de_formation_en_communication_marketing)
- Belch, M. A. et Belch, G. E. (2013). The future of creativity in advertising. *Journal of Promotion Management*, 19(4), 395-399.
- Bergh, B. V. et Stuhlfaut, M. (2006). Is Advertising Creativity Primarily an Individual or a Social Process? *Mass Communication and Society*, 9(4), 373-397. doi:10.1207/s15327825mcs0904\_1
- Blakeman, R. et Haley, E. (2005). Tales of portfolio schools and universities: Working creatives' views on preparing students for entry-level jobs as advertising creatives. *Journal of Advertising Education*, 9(2), 5-13.
- Chan, C. C. A., Monroe, G. S., Ng, J. et Tan, R. C. W. (2008). Effects of Employee Support on Junior Accountants' Job Attitudes and Intention to Quit. *Australian Accounting Review*, 18(2), 149-162. doi:10.1111/j.1835-2561.2008.0016.x

- Charmaz, K. et Belgrave, L. L. (2012). Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis. Dans *Handbook of Interview Research : The Complexity of the Craft* (p. 347-367). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.´
- Corbière, M. et Larivière, N. (2000). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes: Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Les Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/usherbrookemgh-ebooks/detail.action?docID=3293623>
- Daneau, T. (2016, 13 mai). *Crise de talent dans le monde publicitaire: ne jouons pas à l'autruche*. Infopresse. <https://www.infopresse.com/opinion/thoma--daneau/2016/5/13/crise-de-talent-dans-le-monde-publicitaire-la-faute-des-agences>
- DeLong, D. et Elbeck, M. (2018). An Exploratory Study of the Influence of Soft and Hard Skills on Entry Level Marketing Position Interviews. *Marketing Education Review*, 28(3), 159-169. doi:10.1080/10528008.2017.1349475
- Desrochers, S. (2016). *Les métiers de la pub*. Montréal : Infopresse.
- Dieutre, F. (1966). Concepteur-rédacteur est-ce un métier qui s'apprend ? *Communication & Langues*, 16(1), 36-41. 10.3406/colan.1966.5217
- Doloriert, C. et Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 83-95. doi:10.1108/20466741211220688
- Ensor, J., Cottam, A. et Band, C. (2001). Fostering knowledge management through the creative work environment: a portable model from the advertising industry. *Journal of Information Science*, 27(3), 147-155.
- Gaertner, L. (2007). La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne. *Societes contemporaines*, n° 67(3), 47-65.
- Gaertner, L. (2012). Comment s'organise la production d'innovation en publicité? Le « team créatif »: étude d'un appariement singulier. Dans *Du lien marchand: comment le marché fait société* (p. 107-124). Toulouse : Presses Universitaires du Miral.
- Gouvernement du Canada, S. C. (2018, 4 septembre). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2017 version 3.0*. <https://www.statcan.gc.ca/fra/sujets/norme/scian/2017/v3/index>
- Grow, J. M. et Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education; Columbia*, 22(1), 7. doi: 10.1177/1098048218768595
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Hackley, C. et Kover, A. J. (2007). The trouble with creatives: Negotiating creative identity in advertising agencies. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78.
- Hemlin, S., Allwood, C. M. et Martin, B. R. (2008). Creative knowledge environments. *Creativity Research Journal*, 20(2), 196-210.
- Hesmondhalgh, D. et Baker, S. (2011). A model of good and bad work. Dans *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries* (Routledge, p. 25-51).
- Infopresse. (2016, 12 mai). *Crise de talent dans le monde publicitaire*. Infopresse. Repéré 12 octobre 2018, à <https://www.infopresse.com/article/2016/5/12/fort-mcmurray-le-marketing-des-valeurs-partagees>
- Kaufman, J. C. et Baer, J. (2012). Beyond new and appropriate: Who decides what is creative? *Creativity Research Journal*, 24(1), 83-91.
- Kim, H. (2012). The current status of digital media education in advertising and other communication disciplines. *Journal of Advertising Education*, 16(2), 27-36.
- Koranda, D. et Sheehan, K. B. (2014). Teaching Curiosity: An Essential Advertising Skill? *Journal of Advertising Education*, 18(1), 14-23. doi:10.1177/109804821401800104

- Koslow, S., Sasser, S. L. et Riordan, E. A. (2003). What Is Creative to Whom and Why? Perceptions in Advertising Agencies. *Journal of Advertising Research*, 43(1), 96-110.
- Kover, A. K. et Goldberg, S. M. (1995). The games copywriters play: Conflict, quasi-control, a new proposal. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 52-63.
- Leclair, M. (2017). Trouble créatif et position évasive: Pratiques de créatifs en contexte marchand. *Creative Fuzziness and Evasive Position: Creative Practices in a Commercial Context.*, 22(1), 73-86.
- Loubet del Bayle, J. L. (2012). *Initiation aux méthodes des sciences sociales*. Chicoutimi: J.-M. Tremblay. doi:10.1522/030329268
- Lum, E. (2017). *Bridging the Talent Disconnect: Charting the Pathways to Future Growth* (p. 32). New York : ANA Educational Foundation.
- MacRury, I. (2018). What is an advertising agency in the twenty-first century? Dans *The Advertising Handbook* (4e édition, p. 16-38). Routledge.
- Massey, A. (2005). Developing creativity for the world of work: a case study. *Art, Design & Communication in Higher Education*, 4(1), 17-30. doi:10.1386/adch.4.1.17/1
- McBeath, T. (2008). *Recruiting generation Y: the role of authority in higher education advertising*. Oklahoma State University, Stillwater.
- McLeod, C., O'Donohoe, S. et Townley, B. (2011). Pot Noodles, Placements and Peer Regard: Creative Career Trajectories and Communities of Practice in the British Advertising Industry. *British Journal of Management*, 22(1), 114-131. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00705.x
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Morais, R. J. (2007). Conflict and confluence in advertising meetings. *Human Organization*, 150-159.
- Neill, M. S. et Schauster, E. (2015). Gaps in advertising and public relations education: Perspectives of agency leaders. *Journal of Advertising Education*, 19(2), 5-17.
- Nixon, S. (2003). *Advertising cultures: gender, commerce, creativity*. London : Sage.
- Poirier, A. (2018, 3 décembre). *Industries créatives: assurer la croissance d'un écosystème diversifié*. Infopresse. <https://www.infopresse.com/article/2018/12/3/industries-creatives>
- Round, H. et Styhre, A. (2017). Reality bites: Managing identity ambiguity in an advertising agency. *Creativity & Innovation Management*, 26(2), 202.
- Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J. et Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: The interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1086-1110. 10.1002/job.664
- Sasser, S. L. et Koslow, S. (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity: Engaging an Imaginative « 3ps » Research Agenda. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-19.
- Schlee, R. P. et Karns, G. L. (2017). Job Requirements for Marketing Graduates: Are There Differences in the Knowledge, Skills, and Personal Attributes Needed for Different Salary Levels? *Journal of Marketing Education*, 39(2), 69-81. doi:10.1177/0273475317712765
- Sheehan, K. B. et Morrison, D. K. (2009). The creativity challenge: media confluence and its effects on the evolving advertising industry. *Journal of interactive advertising*, 9(2), 40-43.
- Smith, R. E. et Yang, X. (2004). Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence. *Sage Publications*, 4(1/2), 31-58. doi:10.1177/1470593104044086

- Soar, M. (2000). Encoding Advertisements: Ideology and Meaning in Advertising Production. *Mass Communication and Society*, 3(4), 415-437.  
10.1207/S15327825MCS0304\_05
- Stuhlfaut, M. W. (2011). The creative code. *International Journal of Advertising*, 30(2), 283-304. doi:10.2501/IJA-30-2-283-304
- Stuhlfaut, M. W. et Vanden Bergh, B. G. (2014). Creativity is ...: A metaphoric model of the creative thought process. *Journal of Marketing Communications*, 20(6), 383-396.  
10.1080/13527266.2012.710644
- Theurelle-Stein, D. et Barth, I. (2017). Les soft skills au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Revue Management et Avenir*, (95), 129-151.  
doi:10.3917/mav.095.0129
- Windels, K., Mallia, K. L. et Broyles, S. J. (2013). Soft skills: The difference between leading and leaving the advertising industry? *Journal of Advertising Education*, 17(2), 17-27.  
doi:10.1177/109804821301700204
- Windels, K. et Stuhlfaut, M. (2018). New Advertising Agency Roles in the Ever-Expanding Media Landscape. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 39(3), 226-243. doi:10.1080/10641734.2018.1492477
- Wuest, J. (2012). Grounded Theory Approach. Dans Munhall PL, *Nursing Research; A Qualitative Perspective* (5<sup>e</sup> éd, p. 225-256). Sudbury, MA : Jones & Bartlett Learning.

# Annexes

## Annexe 1 – Guide d’entrevue

THÈMES	QUESTIONS
Parcours scolaire et professionnel	1. Pouvez-vous me parler de votre parcours scolaire et professionnel?
Créativité	<p>2. a) Selon vous, qu’est-ce que de la bonne création publicitaire?</p> <p>b) Avez-vous l’impression que cette définition est partagée par les membres de votre agence? Expliquez.</p> <p>3. a) Comment faites-vous pour développer ou cultiver votre créativité?</p> <p>b) Avez-vous l’impression que la créativité est quelque chose qui s’apprend?</p>
Intégration dans l’agence	<p>4. À votre entrée dans l’industrie, est-ce que votre poste correspondait aux attentes que vous aviez? (Que ce soit par rapport aux tâches, au milieu publicitaire, aux relations avec les collègues ou avec les clients)</p> <p>5. Parlez-moi de votre arrivée à l’agence. Comment avez-vous été accueilli et comment vous a-t-on indiqué les tâches à faire?</p> <p>6. Est-ce qu’il y a une ressource, un outil que vous auriez aimé avoir à votre arrivée? Quelque chose qui vous aurait aidé à mieux comprendre vos tâches et votre rôle?</p>
Tâches	<p>7. Quelles tâches vous sont généralement confiées?</p> <p>8. Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent au travail et comment faites-vous pour les surmonter?</p>
Encadrement	9. Y a-t-il des moments où les attentes face à un mandat ou à vos tâches ne sont pas claires? Si oui, que faites-vous?

		10. Comment obtenez-vous de la rétroaction sur votre travail? (Elle peut venir d'un supérieur, d'un collègue, d'un client, d'une autre agence, etc.)
Formation et compétences		<p>11. Comment estimez-vous avoir acquis les compétences que vous possédez en ce moment?</p> <p>12. Comment estimez-vous que vos compétences ont évolué depuis votre embauche?</p> <p>13. a) Comment faites-vous pour développer vos compétences? b) Et plus particulièrement, dans l'agence?</p> <p>14. Quelles ressources d'accueil ou de formation vous ont été utiles pour apprendre votre métier? Y en a-t-il qui vous ont été peu ou pas du tout utiles pour apprendre votre métier?</p>
Carrière		15. Comment voyez-vous votre carrière évoluer?

## Annexe 2 – Certification du comité éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines



Sherbrooke, le 18 novembre 2019

Mme Zoé Nadeau-Vachon  
Étudiante prédoctoral 2e cycle  
FLSH Communication (études)  
Université de Sherbrooke

**N/Réf. 2019-2318/Nadeau-Vachon**

### **Objet : Approbation de votre projet de recherche**

Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines a évalué votre projet de recherche intitulé « **Étude de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices dans les agences de communication québécoises** » lors de sa réunion du 12 novembre 2019.

Les documents suivants ont été analysés :

- Formulaire de demande initiale (F1-LSH)
- Évaluation scientifique (Attestation approbation sujet mémoire ZNV.pdf)
- Projet de recherche (Nadeau-Vachon-Zoe\_Presentation-projet-de-recherche\_V2.docx)
- Documents utilisés pour le recrutement (Lettre-recrutement\_Zoe-Nadeau-VachonVF\_v2.docx)
- Formulaire de consentement (Formulaire-consentement\_Zoe-Nadeau-Vachon\_V2.doc)

Le comité a le plaisir de vous informer que votre projet de recherche a été **approuvé**.

Cette approbation étant **valable jusqu'au 12 novembre 2020**, il est de votre responsabilité de remplir le formulaire de suivi (formulaire F5-LSH) que nous vous ferons parvenir annuellement. Il est également de votre responsabilité d'aviser le comité de toute modification au projet de recherche (formulaire F4-LSH) ou de la fin de votre projet (formulaire F6-LSH). Ces deux derniers formulaires sont disponibles dans Nagano.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite, Madame, le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche.



M. Olivier Laverdière  
Président du CÉR - Lettres et sciences humaines  
Professeur au département de psychologie  
Faculté des lettres et sciences humaines

c. c. Vice-décanat à la recherche  
Directeur ou directrice de recherche (le cas échéant)  
Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création (le cas échéant)



### **Annexe 3 – Lettre de recrutement**

#### **LETTRE D'INVITATION À PARTICIPER À UN PROJET DE RECHERCHE**

Étude de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices dans les agences de publicité québécoises

Cher créatif,

Je m'appelle Zoé Nadeau-Vachon et je mène un projet de recherche dans le cadre de ma maîtrise en communication à l'Université de Sherbrooke. Je vous écris pour vous inviter à participer à mon projet intitulé *Étude de l'expérience d'intégration et d'apprentissage des créatifs novices dans les agences de publicité québécoises*, supervisé par Dany Baillargeon, professeur au Département de communication de l'Université de Sherbrooke. Pour mener à bien ce projet, je souhaite interviewer des employés novices occupant un poste créatif dans différentes agences de publicité marketing québécoises. Je sollicite donc votre aide en vous invitant à prendre part à une entrevue pour me partager votre expérience d'intégration et de formation en tant que créatif novice.

Avec ce projet, je souhaite dresser un portrait de l'expérience vécue par les créatifs novices à leur entrée dans l'industrie publicitaire, et ce, dans le but de fournir des pistes de réflexion pour contribuer aux pratiques d'accueil et d'encadrement des employés créatifs novices dans les agences de publicité québécoises.

Participer à cette recherche comporte pour vous plusieurs avantages. Cela vous permettra de contribuer à l'avancement des connaissances sur ce sujet, qui est encore très peu étudié au Québec, et à l'amélioration des pratiques d'accueil et d'encadrement des créatifs novices de l'industrie.

Vous êtes admissible à cette étude si vous :

- (1) occupez un emploi dit créatif (consistant majoritairement en la création de contenu) ;
- (2) possédez un à quatre ans d'expérience professionnelle dans l'industrie publicitaire ;
- (3) êtes à l'aise de communiquer en français.

#### **Phase de l'étude**

Dans le cadre de cette étude, vous serez amené à répondre à une entrevue.

## **Réalisation de l'entrevue**

L'entrevue sera réalisée en personne par moi-même et durera environ une heure. Elle pourra se dérouler au moment de votre choix à l'endroit qui vous convient le mieux. Vous serez amené à répondre à des questions sur vos tâches, votre accueil dans l'agence et votre milieu de travail. Les résultats, publiés dans mon mémoire et pouvant faire l'objet de communications scientifiques, seront anonymisés et ne pourront jamais être associés à vous ou à l'agence où vous travaillez.

Si vous décidez de participer à ce projet, vous serez libre de vous retirer n'importe quand sans que cela ne vous porte préjudice.

Je me tiens à votre disposition pour répondre à toute question que vous pourriez avoir au sujet de l'étude. Vous pouvez communiquer avec moi au ou à l'adresse courriel [zoe.nadeau-vachon@usherbrooke.ca](mailto:zoe.nadeau-vachon@usherbrooke.ca) ou avec mon directeur, Dany Baillargeon au 819-821-8000, poste 63267, ou par courriel au [dany.baillargeon@usherbrooke.ca](mailto:dany.baillargeon@usherbrooke.ca).

## **Pour participer**

Si vous répondez aux critères d'inclusion et êtes intéressé à participer au projet, je vous invite à me contacter par téléphone ou par courriel. Nous pourrions fixer ensemble un rendez-vous pour la réalisation de l'entrevue.

Je vous remercie d'avance pour la contribution que vous apporterez à mon projet.

Zoé Nadeau-Vachon